

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING APLICABLE A UNA  
PYME QUE BRINDA EL SERVICIO DE CONSULTORÍA  
AMBIENTAL A EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO DEL  
ECUADOR. CASO PRÁCTICO: CALIDAD AMBIENTAL.  
PERÍODO 2015 - 2018**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
MARKETING**

**PAÚL ALEJANDRO SALAZAR REYES**  
**DIRECTOR: ING. FERNANDO XAVIER ROSAS SALAS**

**QUITO, DICIEMBRE 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fernando Rosas Salas

**INFORMANTES:**

Ing. Jaime Guada

Ing. Santiago Carrasco

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres y familia, por su apoyo incondicional y paciencia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser quien ha guiado mi camino y haberme otorgado mucha paciencia y serenidad para culminar esta etapa.

A mis padres por el gran esfuerzo de darme una educación basada en principios. A mi familia por brindarme el apoyo en todo momento. A la familia Chávez Reyes por darme toda la apertura necesaria en su empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. Un agradecimiento muy especial a María Isabel Páez Reyes, por ser un pilar muy importante en la consecución de este objetivo.

A mi tutor, el Ing. Fernando Rosas por tanta dedicación y paciencia. Y a mis informantes, Ing. Jaime Guada e Ing. Santiago Carrasco por la guía brindada.

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1. MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS UN ENFOQUE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO, 2**

- 1.1. APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE MARKETING, 2
- 1.2. MARKETING DE SERVICIOS, 3
- 1.3. EVOLUCIÓN DEL MARKETING, 13
- 1.4. MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS APLICABLE A PYMES, 14

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA., 16**

- 2.1. COMPAÑÍA, 16
  - 2.1.1. Líneas de servicios, 17
  - 2.1.2. Imagen en el mercado, 20
  - 2.1.3. Tecnología y experiencia, 23
  - 2.1.4. Cultura, 24
  - 2.1.5. Objetivos generales de Calidad Ambiental Cía. Ltda., 26
  - 2.1.6. Cifras del negocio, 27
- 2.2. COMPETENCIA, 28
  - 2.2.1. Reales y potenciales, 28
  - 2.2.2. Directos e indirectos, 28
  - 2.2.3. Posicionamiento, 34
  - 2.2.4. Cuota de mercado, 34
- 2.3. CONTEXTO, 41
  - 2.3.1. Factores sociodemográficos, 41
  - 2.3.2. Factores económicos, 43
  - 2.3.3. Factores culturales, 48
  - 2.3.4. Factores políticos, 49
  - 2.3.5. Factores legales, 52
  - 2.3.6. Factores Tecnológicos, 56
- 2.4. COLABORADORES, 57
  - 2.4.1. Proveedores, 57
  - 2.4.2. Distribuidores, 58
  - 2.4.3. Alianzas, 59

- 2.5. CLIENTES, 60
  - 2.5.1. Tamaño del mercado, 60
  - 2.5.2. Beneficios percibidos, 67
  - 2.5.3. Motivación de compra, 68
  - 2.5.4. Canales de distribución, 70
  - 2.5.5. Fuentes de información del cliente, 71
  - 2.5.6. Proceso de compra, 73

### **3. SELECCIÓN DEL MERCADO META, POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN, 75**

- 3.1. MACRO SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 75
  - 3.1.1. Definición del mercado de referencia, 75
  - 3.1.2. Cuantificación del mercado de referencia, 77
- 3.2. MICROSEGMENTACIÓN DE MERCADO, 80
  - 3.2.1. Objetivos de la investigación, 80
  - 3.2.2. Planeación del estudio exploratorio, 82
    - 3.2.2.1. Elaboración del cuestionario, 85
    - 3.2.2.2. Método de recolección de información, 85
    - 3.2.2.3. Perfil de contactos, 86
    - 3.2.2.4. Conclusiones, 87
- 3.3. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO, 93
  - 3.3.1. Elaboración del cuestionario, 93
  - 3.3.2. Método de recolección de información, 94
  - 3.3.3. Población de estudio y muestreo, 95
    - 3.3.3.1. Universo, 95
    - 3.3.3.2. Tipo de muestreo, 95
    - 3.3.3.3. Cálculo de la muestra, 96
    - 3.3.3.4. Composición de la muestra, 96
- 3.4. MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTO, 97
- 3.5. ANÁLISIS DE ATRACTIVO DE SEGMENTOS, 100
- 3.6. ELECCIÓN DEL MERCADO META, 101
- 3.7. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN, 104

### **4. PROPUESTA DE MODELO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA., 105**

- 4.1. OBJETIVOS DE MARKETING, 105
  - 4.1.1. Ventas, 108

- 4.1.2. Rentabilidad, 111
- 4.1.3. Mercado, 113
- 4.1.4. Marca, 114
- 4.1.5. Clientes, 115

## **4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING, 119**

- 4.2.1. Genérica, 119
- 4.2.2. Crecimiento, 121
- 4.2.3. Competitiva, 123
- 4.2.4. Marketing Mix, 124
  - 4.2.4.1. Servicio, 137
  - 4.2.4.2. Comunicaciones, 138
  - 4.2.4.3. Precios, 140
  - 4.2.4.4. Distribución, 142
- 4.3. PLAN DE ACCIÓN, 143
- 4.4. MÉTRICAS DE MARKETING, 148

## **CAPÍTULO 5, 149**

## **5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO, 149**

- 5.1. ESTADOS FINANCIEROS, 149
  - 5.1.1. Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2014, 150
  - 5.1.2. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2014, 151
  - 5.1.3. Estado de Flujo de Efectivo al 31 de diciembre del 2014, 152
- 5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS SIN INVERSIÓN, 153
  - 5.2.1. Supuestos de Proyección, 153
  - 5.2.2. Estado de Resultados Proyectado, 155
  - 5.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado, 156
  - 5.2.4. Capital de Trabajo Proyectado, 157
  - 5.2.5. Flujo de Caja Libre y Cálculo del Valor Actual Neto, 157
- 5.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CON INVERSIÓN, 161
  - 5.3.1. Inversión propuesta para el Modelo de Gestión de Marketing, 161
  - 5.3.2. Supuestos de proyección, 163
  - 5.3.3. Estado de Resultados proyectado, 165
  - 5.3.4. Estado de Situación Financiera proyectado, 166
  - 5.3.5. Capital de Trabajo Proyectado, 167
  - 5.3.6. Flujo de Caja Libre y Cálculo del Valor Actual Neto, 167

- 5.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS, 169
  - 5.4.1. Comparación de los Estados de Resultados de los escenarios, 169
  - 5.4.2. Comparación de los Flujos de Caja Libre de los escenarios, 173
- 5.5. INDICADORES FINANCIEROS, 174

## **CAPÍTULO 6, 176**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 176**

- 6.1. CONCLUSIONES, 176
- 6.2. RECOMENDACIONES, 179

## **BIBLIOGRAFÍA, 181**

## **ANEXOS, 182**



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. SERVICIOS VS PRODUCTOS, 8
TABLA 2. MATRIZ DUPLA PRODUCTO – SERVICIO, 10
TABLA 3. ENFOQUE DE LAS 4 C's, 11
TABLA 4. CONSULTORAS AMBIENTALES CALIFICADAS POR CIUDAD, 30
TABLA 5. VENTAS ANUALES DE CONSULTORAS AMBIENTALES CALIFICADAS, 35
TABLA 6. CUOTA DE MERCADO TOTAL Y PARCIAL, 38
TABLA 7. PIB PETROLERO VS PIB NO PETROLERO 2014 Y PREVISIONES DEL 2015, 46
TABLA 8. CUADRO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTORES AMBIENTALES, 53
TABLA 9. EMPRESAS QUE REPORTAN AL SRI POR PROVINCIA AL 2012, 62
TABLA 10. NÚMERO DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, 63
TABLA 11. EMPRESAS POR TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA, 65
TABLA 12. INGRESOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, 66
TABLA 13 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN, 76
TABLA 14 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA, 79
TABLA 15 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN, 81
TABLA 16 MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTO, 98
TABLA 17 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA, 106
TABLA 18 TOTAL DE CLIENTES, CONTRATOS Y VENTAS HISTÓRICAS Y PROYECTADAS AL 2018, 111
TABLA 19 PROYECCIÓN DE VENTAS, COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD HASTA EL 2018, 112
TABLA 20 VENTAS ANUALES Y CUOTA DE MERCADO, 113
TABLA 21 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR "ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS EN RELACIÓN DEL PIB, 114
TABLA 22 OBJETIVOS DE MARCA Y CAMPAÑA DE MARKETING, 115
TABLA 23 FIDELIZACIÓN HISTÓRICA DEL CLIENTE, 117
TABLA 24 ESTRATEGIA GENÉRICA, 120
TABLA 25 EVALUACIÓN NUMÉRICA PARA DETERMINAR LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS Y DE CRECIMIENTO, 121
TABLA 26 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ BCG, 130
TABLA 27 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO, 131
TABLA 28 ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA ACTUAL, 135
TABLA 29 MARKETING MIX, 136
TABLA 30. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA, 150
TABLA 31. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014, 151
TABLA 32. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2014, 152

TABLA 33. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN SIN INVERSIÓN,	154
TABLA 34. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN INVERSIÓN,	155
TABLA 35. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN INVERSIÓN,	156
TABLA 36. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO SIN INVERSIÓN,	157
TABLA 37. CÁLCULO DEL (WACC),	159
TABLA 38. FLUJOS DE CAJA LIBRE SIN INVERSIÓN Y CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO,	160
TABLA 39. INVERSIÓN PROPUESTA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING,	162
TABLA 40. INVERSIÓN PROPUESTA POR AÑO,	162
TABLA 41. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN CON INVERSIÓN,	164
TABLA 42. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON INVERSIÓN,	165
TABLA 43. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON INVERSIÓN,	166
TABLA 44. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO CON INVERSIÓN,	167
TABLA 45. FLUJOS DE CAJA LIBRE Y VALOR ACTUAL NETO CON INVERSIÓN,	168
TABLA 46. COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS,	170
TABLA 47. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ENTRE ESCENARIOS,	173
TABLA 48. INDICADORES FINANCIEROS PLANTEADOS,	174
TABLA 49. ÍNDICES FINANCIEROS DE AÑOS PROYECTADOS,	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA PIRÁMIDE DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW,	6
FIGURA 2 LOGO DE CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA. CYAMBIENTE,	21
FIGURA 3 LOGO DEL LABORATORIO CYAMBIENTE,	22
FIGURA 4 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ANUALES,	27
FIGURA 5. CONSULTORAS AMBIENTALES POR CATEGORÍA,	31
FIGURA 6. CONSULTORAS AMBIENTALES POR CIUDAD Y CATEGORÍA,	32
FIGURA 7. CONSULTORAS AMBIENTALES EN QUITO Y NACIONALES,	33
FIGURA 8 CONSULTORAS AMBIENTALES POR CATEGORÍA, CIUDAD Y VENTAS ANUALES,	36
FIGURA 9. CUOTA DE MERCADO TOTAL VS PARCIAL,	40
FIGURA 10. EMPRESAS PETROLERA ACTIVAS AL 2014 EN ECUADOR,	42
FIGURA 11. VARIACIÓN HISTÓRICA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO,	43
FIGURA 12. VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO DEL PETRÓLEO,	44
FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR,	45
FIGURA 14 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL,	45
FIGURA 15. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN,	71
FIGURA 16. EL PROCESO DE COMPRA,	73
FIGURA 17. PETROLERAS ACTIVAS EN EL ECUADOR AL AÑO 2012,	77
FIGURA 18. EMPRESAS PETROLERAS ACTIVAS E INACTIVAS POR PROVINCIA,	78
FIGURA 19 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ANUALES HISTÓRICAS Y PROYECCIONES AL 2018,	109
FIGURA 20 PONDERACIÓN MENSUAL POR AÑO DE APLICACIÓN,	110
FIGURA 21 EVOLUCIÓN DE LA FIDELIZACIÓN HISTÓRICA Y PROYECTADA AL AÑO 2018,	118
FIGURA 22. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER,	125
FIGURA 23 MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP,	129
FIGURA 24 OTROS MODELOS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO,	132
FIGURA 25 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO AL 2014,	133
FIGURA 26 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO PROYECTADO AL 2018,	134
FIGURA 27. EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LOS ESCENARIOS ANALIZADOS,	171
FIGURA 28 COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS,	172

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. es una empresa que oferta servicios de consultoría ambiental en todo el Ecuador desde su constitución en el año 2006. Su giro de negocio se enfoca en brindar servicios de asesoría y consultoría ambientales a todos los sectores productivos del país. A lo largo de los años, Calidad Ambiental Cía. Ltda. ha logrado adquirir experiencia y ha sido capaz de captar una cartera de clientes muy sólida hasta la actualidad. La empresa ha sido capaz de brindar el servicio de consultoría ambiental a diversos sectores productivos del Ecuador, desde el sector industrial hasta el sector hidrocarburífero.

Actualmente Calidad Ambiental Cía. Ltda. se encuentra calificada como consultora ambiental de tipo “A” por el Ministerio del Ambiente del Ecuador, lo cual la certifica para realizar todo tipo de consultoría ambiental a todas las empresas del país, sin importar el grado de complejidad del trabajo. Esta calificación tiene vigencia de dos años y tendrá que ser renovada en el año 2016.

Las empresas de mayor grado de dificultad para la consultoría ambiental son aquellas que más atenten contra el ecosistema, por lo tanto necesitan de consultoras con calificación tipo “A” para la contratación del servicio. Y son precisamente estas empresas que se ven

obligadas a contratar servicios ambientales de consultoría para cumplir con la normativa ambiental vigente en el Ecuador. Actualmente la Ley de Gestión Ambiental proporciona los lineamientos legales del tema ambiental en el Ecuador y el Texto Unificado de Legislación Ambiental proporciona las directrices de acción para el cumplimiento de la normativa.

El dinero por la venta de petróleo en el Ecuador representa un rubro muy importante para los ingresos anuales del país. Pese a que el año 2015 ha sido un período de constante decrecimiento en el precio del barril de petróleo, aún sigue siendo una fuente de ingresos primaria para el Ecuador. De igual manera, por temas de regulación legal, todas las sesenta y dos empresas petroleras activas en el Ecuador que tengan como principal giro de negocio la extracción de petróleo y que sus actividades representen riesgo para el medio ambiente, deben realizar consultorías ambientales para regular sus actividades y/ proyectos futuros. Por lo tanto, hasta que no se encuentren nuevas fuentes de energía alternativas (de consumo masivo) a los hidrocarburos o se descubran nuevas técnicas de extracción de petróleo que no sean tan invasivas con el medio ambiente, las empresas petroleras en el Ecuador deberán seguir contratando profesionales calificados del tema ambiental.

El Marketing ha sido desde hace aproximadamente cuarenta años, una ciencia demostrada que busca incrementar el posicionamiento de las empresas, el crecimiento de las ventas anuales, generar canales de comunicación con los clientes, afianzar las plazas de comercialización, publicitar a la empresa al mercado y sobre todo crear sinergia entre los distintos departamentos de una organización para completar entre todos con los objetivos propuestos para cada período a través de estrategias y acciones concretas.

Las empresas de consultoría ambiental en el Ecuador (y en general los negocios pequeños) tienden a no generar procesos de Marketing efectivos, lo que genera un estancamiento en el tamaño de la empresa por no ser capaces de generar mayores ventas anuales. Los objetivos de toda empresa, y Calidad Ambiental Cía. Ltda. no es la excepción, es crecer en ventas para percibir mayor cuota de mercado e invertir los nuevos ingresos en crecer más fortaleciendo su estructura. Sin embargo estas empresas no tienen gestiones de Marketing de ningún tipo.

Hasta el momento no se ha planteado internamente la idea de crear un Plan de Marketing ni un Modelo de Gestión de Marketing para plantear objetivos concretos, estrategias a seguir, acciones determinadas a ejecutar, determinar un presupuesto de Marketing, desarrollar métodos de control y realizar seguimientos continuos de ningún tipo.

Es por esto que se ha desarrollado un Modelo de Gestión de Marketing integral aplicable a Calidad Ambiental Cía. Ltda. para lograr cumplir con objetivos que abarquen a las ventas, beneficios y rentabilidad, mercado, imagen de la marca y clientes; generando estrategias y acciones coherentes que sean medibles y controlables en el tiempo.

Este Modelo de Gestión de Marketing propone invertir la cantidad de US\$ 35,607,00 dólares en cuatro años, desde el 2015 al 2018. Parte de la inversión será para adquirir un Software llamado KOHINOR para controlar toda la gestión comercial y administrativa de la empresa y lo demás será destinado para publicidad, capacitación del personal de ejecución en ventas y Marketing y otros. Al ser un proyecto de inversión, se ha determinado mediante proyecciones técnicamente elaboradas, los Flujos de Caja Libres hasta el año 2018 y calculados a valor presente con una tasa de descuento (WACC) del 16,78%, obteniendo así un Valor Actual Neto de US\$ 290,502,00 dólares. Lo que habla muy bien sobre la viabilidad del modelo si se compararía con una escenario sin inversión en mercadotecnia.

## **INTRODUCCIÓN**

En los tiempos actuales, las empresas son cada vez más abiertas a adoptar gestiones de Marketing dentro de su planificación estratégica anual. Resulta complicado concebir que una organización con metas definidas, deje de lado la planificación de mercadotecnia, cuando parte de los objetivos de las compañías en general es siempre crecer en el mercado que se desenvuelve. Es por esto que el Marketing se ha ido ganando de a poco el lugar que merece dentro de las organizaciones.

Sin embargo, en el Ecuador las empresas consideradas como “pequeñas” no ven la necesidad real de invertir en gestiones de Marketing para hacer crecer sus negocios dentro de un mercado que cada vez es más competitivo, agresivo y sobre todo cambiante. Tan cambiante que en el lapso de un año, una empresa pequeña puede convertirse en un gigante de la industria por cambios legales, económicos o técnicos. Es por esto que la oportunidad de analizar a una empresa de tipo PYME que realiza actividades de consultoría ambiental en el Ecuador y que no aplica mercadotecnia de ningún tipo resulta muy atractivo.

Por otro lado, el sector petrolero en el Ecuador ha sido históricamente una de las mayores fuentes de ingresos para el país, y precisamente a esto debe su atractivo de mercado y sumado a la obligatoriedad que este sector tiene de realizar estudios ambientales para regular sus actividades, componen la fórmula perfecta para evaluar desde el Marketing y las Finanzas al Modelo de Gestión de Marketing propuesto



# **1. MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS UN ENFOQUE CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO**

## **1.1.APROXIMACIONES CONCEPTUALES SOBRE MARKETING**

El marketing se ha convertido en una herramienta fundamental en la gestión de las empresas, desde la determinación de precios para bienes y servicios hasta el control en la gestión de ventas y su distribución. Para comprender mejor el significado del marketing, se menciona a Philip Kotler (2008) “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”(p.5). El sentido actual del marketing se enfoca en que este debe ser un proceso tan integral que debe abordar la satisfacción total del cliente entendido como un todo, y no como el concepto antiguo de la mercadotecnia, que afirmaba que esta se debía enfocar únicamente en el proceso de publicitar un producto para que se pueda vender a un mercado determinado, obviando así el sentido global que conlleva el marketing actual.

Revisando un poco la historia del marketing, un profesor de la Harvard Business School llamado Neil Borden, hizo el primer acercamiento a una definición clara de la mercadotecnia al identificar que las empresas pueden emprender en acciones certeras para influir en la decisión de compra del consumidor, lo que sería el equivalente actual del marketing mix (Neil Borden, 1984). Consecuentemente E. Jerome McCarthy, profesor de la misma universidad, aclaró aún más el panorama de la mercadotecnia de

la época, afirmando que el proceso debía contemplar cuatro acciones fundamentales, el bien o servicio ofertado, el precio del mismo, la distribución (canales) y la promoción (Jerome McCarthy, 1990). Resulta fascinante como algunas personas que vivieron en otro tiempo, ya concebían la mercadotecnia como un proceso sistémico, sin embargo no ahondaban en la necesidad que también el proceso sea integrador. En honor a los postulados actuales del marketing, no se tendría una visión tan clara sobre lo que ésta debe abarcar, sin que los primeros visionarios se aventuren a “crear” una definición sobre una herramienta tan fundamental en la gestión empresarial como lo es el marketing.

## **1.2.MARKETING DE SERVICIOS**

El marketing de servicios es una rama de la mercadotecnia que aborda el análisis, como su nombre lo señala, del mix de marketing de los servicios. Se hizo imperativo dividir el marketing en el de servicios y en el de productos debido a que la naturaleza de ambos difieren entre sí. Por ejemplo las características básicas de un producto son:

- Tangibilidad: característica propia de bienes materiales que se pueden percibir mediante el tacto o la vista por ejemplo, y que también se pueden evaluar antes de comprarlos;
- Separabilidad: la fabricación de los productos se mantiene separada del consumo del mismo y el cliente no interviene directamente en la producción;
- Homogeneidad: los productos similares entre sí;

- No perecederos: se pueden almacenar.

Dentro del mismo análisis, las características propias de un servicios son:

- Intangibilidad: no se pueden percibir o evaluar antes de comprarlos;
- Inseparabilidad: se fabrican y se consumen al mismo tiempo y en este caso el cliente si participa de la producción;
- Heterogeneidad: los servicios son distintos entre sí debido a que dependen del consumidor, de la persona que brinda el servicio y del momento;
- Perecederos: no se pueden almacenar.

El mercadeo de servicios hace referencia, como su nombre lo dictamina, netamente al mercado donde el objeto de la comercialización son los servicios; y ligado íntimamente al concepto de mercadeo tradicional en el cual dice que el objetivo del marketing es generar valor al cliente. Resulta increíble pensar que si revisamos algunas definiciones de marketing, todas convergen en que el cliente es la variable más importante de la ecuación.

Kotler (2003) menciona que el objetivo del marketing de servicios “se centra en atender y satisfacer al cliente” (p.53). Mientras que Arellano (2000) dice que “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente” (p.28). Como se menciona anteriormente, la característica de los servicios es que no necesariamente son bienes tangibles, pero que es necesaria una interacción directa para activar los sistemas de comunicación. El puntal más importante para el mercadeo de servicios es la comunicación, y esta envuelve los siguientes temas:

- a) El lenguaje: es el conjunto de signos y señales con que nos expresamos y puede ser hablado, escrito y expresión corporal. Por ejemplo, este tema es muy importante cuando se realizan ventas de tecnología a personas que no están muy al tanto de la misma, por lo tanto los términos, expresiones y actitudes que se utilicen para abordar al posible consumidor deben ser bien escogidas por la personas que se encuentra atendiendo a la persona;
- b) La sensopercepción: se define como la capacidad de detectar las señales sobre las necesidades que impulsan a un usuario a utilizar el servicio;
- c) La proyección psicológica: proyección de seguridad hacia el cliente del servicio ofrecido;
- d) La retroinformación: es la capacidad de quien está dando el servicio de escuchar al usuario para ofrecer una respuesta adecuada a sus necesidades;
- e) La motivación: al usuario lo mueve una serie de necesidades que deben ser satisfechas, sin embargo también puede ser motivado por oferente del servicio para lograr un mayor grado de satisfacción.
- f) Los canales de expresión: son los medios de comunicación y depende del tipo de comunicación.
- g) La comprensión de las necesidades humanas: cuando se presta el servicio a la vez se están satisfaciendo las necesidades de los clientes. Maslow propuso la Pirámide de la Motivación, que en breves rasgos propone que al satisfacer una necesidad, inmediatamente se impulsa el deseo de alcanzar otra según la siguiente escala:



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

### **FIGURA 1. LA PIRÁMIDE DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW**

Un breve análisis de la Pirámide de Maslow propone escalas de las necesidades de las personas (clientes o usuarios) según lo siguiente:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades más básicas en la pirámide y un claro ejemplo es la alimentación;
- Necesidades de seguridad: son el segundo escalafón de la pirámide y son todas las necesidades de seguridad como por ejemplo la seguridad física, laboral etc;
- Necesidad de afiliación: es el tercer lugar en la pirámide y hace referencia a la necesidad de reconocimiento filial, amistad, amor etc.
- Necesidad de reconocimiento: es el penúltimo puesto en la pirámide de Maslow y se refiere a la necesidad humana de reconocimiento como por ejemplo el éxito, confianza y en general el autoreconocimiento;

- Necesidad de autorealización: es la cúspide de la pirámide y hace referencia a las necesidades humanas de autorealización como por ejemplo los logros académicos o profesionales.

h) La autoestima: dentro de la interacción del cliente con el prestador del servicio debe estar siempre presente el autoestima de ambos, de manera que cuando se realice el intercambio comercial (servicio por dinero) tanto el comprador como el prestador del servicio se sientan conformes con lo entregado. El “ego” del cliente debe tratarse a la altura de la necesidades, así se logra que este regrese.

Las características de un servicio son distintas a las de un producto, como se lo trató anteriormente, en el siguiente se resumen las diferencias entre las características propias de un servicio con un producto:

TABLA 1. SERVICIOS VS PRODUCTOS

SERVICIO	PRODUCTO
<b>Intangible:</b> se transfiere un beneficio para satisfacer una necesidad sin que esto implique a un bien físico. Por ejemplo la atención médica.	<b>Tangible:</b> tiene estructura física. Por lo tanto puede ser percibido al tacto. Hizo falta un proceso productivo para elaborar un producto.
<b>Inseparabilidad:</b> el usuario o cliente participa en el proceso de satisfacer la necesidad, conjuntamente con el ofertante del servicio. Es inmediato.	<b>Proceso separado:</b> el cliente o usuario no participa en el proceso productivo de manera directa.
<b>Heterogeneidad:</b> el servicio siempre dependerá de la situación, conductas del comprador, necesidades que se deben satisfacer, tiempo disponible y todas las variables que intervengan en la ecuación. Por ejemplo, un médico debe prescribir la receta de un paciente con gripe y no debe ser igual a la de un paciente con una infección intestinal, pese a que el servicio es el mismo.	<b>Homogeneidad:</b> tienen características similares, por ejemplo una laptop de la misma gama tecnológica posee componentes similares con los de las marcas competidoras.
<b>Perecederos:</b> los servicios no se pueden almacenar, por lo tanto son de consumo inmediato.	<b>No perecederos:</b> pueden ser almacenados, aun cuando tengan una fecha de expiración.

Fuente: J.C. CAMACHO (2011)

En los tiempos actuales, los productos y servicios van de la mano, y los clientes y consumidores así lo perciben. Es por esto que Juan Carlos Camacho (2011), propone una interesante manera de integrar ambos aspectos desde el punto de vista del marketing en una matriz llamada La Dupla Producto – Servicio (. Aquí se complementan los servicios y los productos de tal forma que el éxito de uno depende del funcionamiento correcto del otro. A continuación se presentan los cuadrantes de la matriz señalada:



**TABLA 2. MATRIZ DUPLA PRODUCTO - SERVICIO**

Mal servicio	Buen servicio
Buen producto	Buen producto
I	III
Buen servicio	Mal servicio
Mal producto	Mal producto
II	IV

Fuente: J.C. CAMACHO (2011)

a) Cuadrante I (mal servicio / buen producto): sucede cuando se tiene un producto de excelente calidad pero el personal encargado de proporcionar el servicio tiene un desempeño deficiente. El efecto de esto puede resultar en que el cliente/usuario prefiera irse con la competencia, incluso sacrificando la calidad a cambio de ser bien atendido;

b) Cuadrante II (buen servicio / mal producto): es el escenario que propone que el servicio es excelente aún cuando el producto ofertado es de dudosa calidad. Por ejemplo, un hotel con personal excelente al trato y apegado al buen servicio pero que ofrece habitaciones en mal estado y sin las comodidades necesarias;

c) Cuadrante III (buen servicio / buen producto): es el escenario donde se pretende colocar a los mejores ofertantes de servicios. Ocurre cuando el producto ofertado y el servicio son percibidos como excelentes por el cliente/consumidor. Todas las organizaciones deben pretender colocarse en este cuadrante de la matriz.

d) Cuadrante IV (mal servicio / mal producto): suele darse cuando se presentan monopolios, ya que al ser los únicos ofertantes de un producto para el mercado, se dan el lujo de jugar con la calidad del producto y del servicio.

Esta es una forma actual de mercadeo, ya que resulta difícil concebir que los productos y los servicios estén poco ligados, aun cuando los participantes del mercado los asocian casi como relativos entre sí.

Formando parte del mismo análisis integral del mercadeo de servicios (estratégico), el autor J.C. Camacho (2011), propone un análisis clásico de las cuatro P's pero desde el punto de vista del mercadeo de servicios y con un enfoque de las cuatro C, la cual dice:

**TABLA 3. ENFOQUE DE LAS 4 C's**

PRODUCTO / SERVICIO = CLIENTE
PRECIO = COSTO
PLAZA = CONVENIENCIA
PUBLICIDAD / PROMOCIÓN = COMUNICACIÓN

Fuente: J.C. CAMACHO (2011)

a) Producto / servicio hacia el cliente: es la orientación hacia la satisfacción total del cliente externo a través del mercado. Se estudia el mercado para determinar las necesidades del mismo, para planear como satisfacerlas y así poder crear servicios que cumplan con esta tarea.

b) Precio hacia costo: el cliente decide invertir su dinero en un servicio determinado y el ofertante se enfrenta a la competencia que entrega algo muy similar, depende de éste entregar un valor agregado para sobresalir del grupo y captar la atención del cliente. Por ejemplo, puede ser que el servicio ofertado sea más caro que el de los competidores, sin embargo el ofertante otorga un plus en calidad, servicio post venta, garantía extendida, cercanía geográfica, parqueaderos, personal capacitado, facilidades de pago, crédito directo etc. tendrá siempre una ventaja competitiva ante los demás ofertantes. Esta estrategia depende del mercado al que se esté apuntando, es decir que si estamos dando el servicio de hotelería tres estrellas económica para clientes extranjeros o nacionales con recursos limitados que usarán estos para otros aspectos y no tanto para la comodidad del hospedaje lujoso, no se va a dar servicio de piscina, zona húmeda y platos a la carta, por el contrario se dará servicio de internet wireless, desayunos incluidos en la tarifa y almuerzos por menos de US\$ 4,00 dólares y de esta manera se cumple con el plus que este sector de clientes busca en el hospedaje turístico.

c) Plaza hacia conveniencia: los canales de distribución están dados por el lugar físico de la organización. Un caso actual de conveniencia y de plaza son las ventas por internet, ahora se puede comprar desde un esfero hasta un auto o departamento por internet, lo que implica que el servicio ahora debe abarcar también el e-commerce para poder ser competitivo en el mercado. Brindar un servicio mediante una página web puede ser el plus que el cliente/consumidor busca de un ofertante.

d) Publicidad y promoción hacia comunicación: los comerciales de televisión solían ser buenos para persuadir al cliente de comprar algo, sin embargo en la actualidad se busca la comunicación bidireccional, donde se pueda escuchar y comprender al cliente, para poder acomodar los servicios adicional a la satisfacción de necesidades.

### **1.3.EVOLUCIÓN DEL MARKETING**

El marketing es una ciencia relativamente nueva, ya que apenas tiene en la aplicación práctica unos 40 años, y como toda ciencia, esta ha venido evolucionando desde su nacimiento hasta el tiempo actual.

Desde la concepción primaria del término como tal, el marketing tuvo su nacimiento en los años 70, pero antes tuvo que pasar por algunas etapas que ayudaron para modelar el enfoque actual de la mercadotecnia.

En la primera etapa del capitalismo, la orientación era hacia la producción únicamente, es decir que las empresas enfocaban sus objetivos y acciones hacia la producción, fabricación y la eficacia, dejando de lado a aspectos importantes como las ventas y la promoción. Sin embargo, en una segunda etapa que surgió por los años 50, enfocó la fuerza hacia las ventas y la prioridad pasó a ser la venta final del producto terminado.

Y, finalmente en los años 70, surge la tercera etapa y más importante de la evolución del marketing, donde las grandes corporaciones se dan cuenta que las necesidades y deseos de los clientes y consumidores guían todo el proceso, desde la producción hasta la comercialización, dando así paso al significado actual que damos al marketing.

Hubieron grandes cambios en la mentalidad de las empresas y del capitalismo, por ejemplo la investigación de mercados pasó a ser primordial, ya que las organizaciones se dieron cuenta que era inútil invertir en la producción, promoción y comercialización de productos que la gente simplemente no deseaba. Pero yendo un poco más lejos aún, expertos en mercadotecnia afirman que estamos a la entrada de una nueva etapa en el marketing, donde lo primordial es la satisfacción del cliente de manera muy personal, dejando de lado los mercados objetivos o los segmentos del mercado, lo cual sería un concepto totalmente revolucionario cuando llegue a concretarse.

#### **1.4.MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS APLICABLE A PYMES**

El modelo de gestión de marketing que sería más viable en su aplicación práctica para una PYME que brinda servicios de consultoría ambiental debe cumplir el siguiente esquema:

- a) Análisis de la situación actual
- b) Selección del mercado meta

- c) Determinación de los objetivos de marketing
- d) Elaboración y selección de estrategias de marketing y marketing mix
- e) Plan de acción
- f) Establecimiento de presupuesto
- g) Métodos de control

Este esquema representa en resumen la formulación de la propuesta del Modelo de Gestión de Marketing que puede ser aplicado por la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda.

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

### **2.1. COMPAÑÍA**

La empresa CALIDAD AMBIENTAL CYAMBIENTE Cía. Ltda., fue constituida en el año 2006 como una empresa de responsabilidad limitada. Tiene como objeto social la prestación de servicios de consultoría y asesoría especializada en temas de gestión ambiental, los cuales presta a nivel nacional y a diferentes sectores de carácter privado, organismos gubernamentales o en colaboración con organismos no gubernamentales.

Sus actividades se concentran en la formulación de estudios de impacto ambiental para proyectos nuevos, la práctica de auditorías ambientales de actividades existentes, el asesoramiento al sector público en aspectos de fortalecimiento institucional para la gestión ambiental, en el diseño de planes de manejo ambiental, y el desarrollo de actividades de capacitación, educación y concienciación ambiental, entre las más relevantes.

Para complementar las actividades del giro del negocio, en el año 2008 se crea el Laboratorio CYAMBIENTE. Esta unidad de monitoreo ambiental, un año más tarde obtuvo el registro para prestar sus servicios en el distrito metropolitano de Quito. En el año 2010 fue acreditado por la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano) en los parámetros de acústica ambiental y caracterización de emisiones de fuentes fijas de

combustión. Para el efecto tuvo que implantar un sistema de gestión de calidad de acuerdo a las norma internacionales ISO/IEC 17025.

Actualmente la empresa se encuentra calificada como consultora ambiental tipo “A”, cuyo aval le permite realizar distintos trabajos según la complejidad que las empresas demanden. En el caso de la categoría “A”, las consultoras están calificadas para brindar todo tipo de consultorías ambientales, desde los menos complejos hasta los trabajos más exigentes. Calidad Ambiental tiene la ventaja de estar calificada como tipo “A” y además de poseer su propio laboratorio de monitoreo ambiental.

#### **2.1.1. Líneas de servicios**

La empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. maneja un portafolio de servicios diversificados, de manera que pueda cubrir las necesidades reales de los clientes. La siguiente información se obtuvo de la página web de la empresa y detalla los servicios ofertados que se enlistan a continuación:

- a) Estudios de impacto ambiental: documento técnico que identifica riesgos ambientales y proporciona herramientas para mitigarlos;
- b) Auditorías ambientales: conjunto de procedimientos técnicos que sirven para verificar el cumplimiento de las normas ambientales;
- c) Planes de manejo ambiental: documento que detalla los planes de manera cronológica para mitigar los posibles riesgos ambientales;



- d) Planes de remediación y cierre: documento que detalla las acciones para remediar y devolver la calidad ambiental a espacios contaminados;
- e) Planes de relaciones comunitarias: socialización con la comunidad sobre implementaciones de proyectos o también conocido como participación ciudadana;
- f) Diagnósticos ambientales o Estudios de línea base ambiental: estudio que describe de manera cualitativa y cuantitativa las características socioambientales de un lugar;
- g) Monitoreo ambiental de ruido, fuentes fijas de combustión y descargas líquidas industriales: documentación mediante instrumentos de medición de polución;
- h) Planes de gestión de desechos peligrosos y no peligrosos: documento que detalla medidas para el correcto tratamiento de desechos en general;
- i) Análisis de riesgo ambiental: estudio detallado de los peligros que puede generar un proyecto o una actividad y los planes necesarios para mitigarlos al máximo;
- j) Planes de seguridad industrial: documento que rige la seguridad industrial para los empleados de una organización o proyecto;
- k) Planes de contingencia: documento que registra en detalle las acciones que se deben llevar a cabo en caso de eventuales emergencias;

- l) Diseño de normativa ambiental: estudio para determinar los límites de tolerancia de elementos contaminantes en el ambiente;
- m) Capacitación ambiental especializada: diseño, preparación y socialización de cursos especializados en temas de gestión ambiental.
- n) Documentación y asesoría para la implementación del sistema de gestión sobre la base de las Normas ISO 9001 – 2000, 14000, 17025 y OSHAS 18000;
- o) Planeación estratégica: planear objetivos y la forma de cumplir con estos mediante estrategias;
- p) Reingeniería de procesos: documento que analiza como una organización puede adoptar nuevos procesos más eficientes y eficaces;
- q) Análisis ambiental de proyectos para financiamiento: estudio sobre viabilidad técnica y ambiental ante inversionistas;
- r) Auditorías internas del Sistema de Gestión en base a las normas ISO 9001 – 2000, 14000, 17025 y OSHAS 18000;
- s) Planes y proyectos de producción más limpia.

### **2.1.2. Imagen en el mercado**

La consultora Calidad Ambiental Cía. Ltda. se encuentra en operaciones desde el año 2006, lo que le ha conseguido una amplia cartera de clientes y experiencia en el mercado de la consultoría ambiental. Su portafolio de clientes es extensa y abarca empresas de todo tipo, desde empresas del sector privado y empresas públicas. Ofrece además varios servicios integrales en todo el Ecuador en temas de consultoría ambiental, monitoreo ambiental y laboral.

Calidad Ambiental Cía. Ltda. cuenta con un equipo de profesionales especializados en ramas afines a la ingeniería ambiental, biología, sociología e ingeniería química que conjugan sus laborales con la mejor tecnología, instrumentación y software para entregar un trabajo final excelente con el plus de que se brinda el seguimiento en cada etapa de la obtención del licenciamiento ambiental y la guía en caso de requerir papeles adicionales sin transmitirlo al precio final del servicio y que además es flexible en los tiempos de entrega y precios del mismo.

En el mercado ecuatoriano, Calidad Ambiental es reconocida por su logo empresarial que se encuentra registrado desde el año 2006 (creación formal de la empresa) en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). El logo de la consultora está relacionado con el giro del negocio y es sólido. Maneja una escala de colores en azul y verde que es perceptible y distinguible a la distancia y que además está íntimamente relacionado con la naturaleza y el medio ambiente. De igual manera, maneja simbología apropiada y ligada a la naturaleza como por ejemplo hojas, agua y aire, todo

conjugado con el nombre de Calidad Ambiental Cyambiente en la misma escala de colores y con una tipología seria y elegante. A continuación se presenta el logo formal de la consultora:



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 2 LOGO DE CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA. CYAMBIENTE**

Además del logo analizado, Calidad Ambiental maneja un logo adicional para el Laboratorio Cyambiente, pese a que son las mismas empresas, se manejan con logotipos diferentes. Si se analiza este movimiento comercial, es como si la empresa le haya dado un logo propio a un servicio ofertado que es nuevo y que busca impulsarlo para hacerlo crecer.

A continuación se presenta al logo de Cyambiente:



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 3 LOGO DEL LABORATORIO CYAMBIENTE**

Al analizar el logo presentado, vemos que maneja un esquema muy similar al de Calidad Ambiental, con colores dominantes en verde y azul y con el uso de simbología que hace alusión al ambiente y a la naturaleza y con tipología igual al del logo principal , pero con la gran diferencia de que éste señala el servicio que ofrece de manera muy clara y concisa, “Monitoreo Ambiental y Laboral”. Es un logo muy completo y que a su vez complementa al de Calidad Ambiental.

Mediante el uso correcto de la imagen empresarial ante los clientes y usuarios se afianza a la marca y se hace fácil reconocer a la organización únicamente mencionando su nombre y viendo el logo de la misma. Los logos que utiliza Calidad Ambiental son muy sólidos y reflejan claramente su giro del negocio.

### **2.1.3. Tecnología y experiencia**

Con casi diez años de experiencia y con un equipo de profesionales capacitados, Calidad Ambiental ha demostrado ser una organización fuerte en términos de estabilidad financiera y sobre todo sólida en temas técnicos en la aplicación del trabajo diario.

La empresa cuenta con un equipo de trabajo profesional multidisciplinario, al mando del Gerente General, quien suma más de treinta años de experiencia en el campo de la consultoría ambiental. Los colaboradores tienen perfiles como ingenieros ambientales, ingenieros químicos, ingenieros civiles, biólogos, sociólogos, biotecnólogos ambientales, expertos en salud y seguridad ocupacional etc. Actualmente, la empresa cuenta con un equipo de trabajo que asciende a veinte y cinco personas, entre personal técnico y administrativo, y maneja una cartera de clientes que sobrepasa las cuarenta empresas en todo el Ecuador. Por ejemplo, la consultora ha realizado trabajos para Petroecuador como empresa estatal y trabajos para Corporación La Favorita como mayúsculo exponente del sector privado del país.

Calidad Ambiental cuenta con tecnología de punta para garantizar el trabajo eficaz y eficiente del personal técnico. Posee la instrumentación de punta para el trabajo diario, tanto en instrumentos estacionarios ubicados en las oficinas como en equipo necesario para el trabajo en campo. El equipamiento tecnológico es básico para cumplir a cabalidad con los estudio de impacto ambiental, auditorías ambientales, tomas de muestras en campo y procesamiento de datos y muestras. Todo esto enmarcado desde las

exigencias técnicas para los instrumentos que una consultora ambiental debe tener.

#### **2.1.4. Cultura**

Dentro de la cultura organizacional de la empresa se han identificado algunos aspectos importantes, como por ejemplo la filosofía corporativa documentada en el Plan Estratégico de la empresa:

“Apoyamos nuestra acción a la lucha para la conservación de la biodiversidad, el manejo forestal sustentable, la prevención y el control de la contaminación ambiental.

Buscamos crear una verdadera cultura de desarrollo en equilibrio y armonía con la naturaleza” (Plan Estratégico de Calidad Ambiental 2010).

Adicionalmente a la filosofía de la empresa, se han identificado los valores que se pretender transmitir a los colaboradores, los cuales se identifican en internos y externos.

Los valores internos son:

- a) Responsabilidad;
- b) Ética;
- c) Trabajo en equipo;

- d) Confianza;
- e) Solidaridad;
- f) Compromiso;
- g) Respeto.

Mientras que los valores externos identificados son:

- a) Eficiencia y eficacia;
- b) Profesionalismo;
- c) Asistencia personalizada;
- d) Responsabilidad social;
- e) Credibilidad.

El conjunto y la correcta conjugación de todos estos aspectos están enfocados a hacia una cultura de servicio.



### **2.1.5. Objetivos generales de Calidad Ambiental Cía. Ltda.**

En el año 2010, Calidad Ambiental propuso los siguientes objetivos para ser cumplidos en el largo plazo en algunos casos y otros que son de desarrollo continuo:

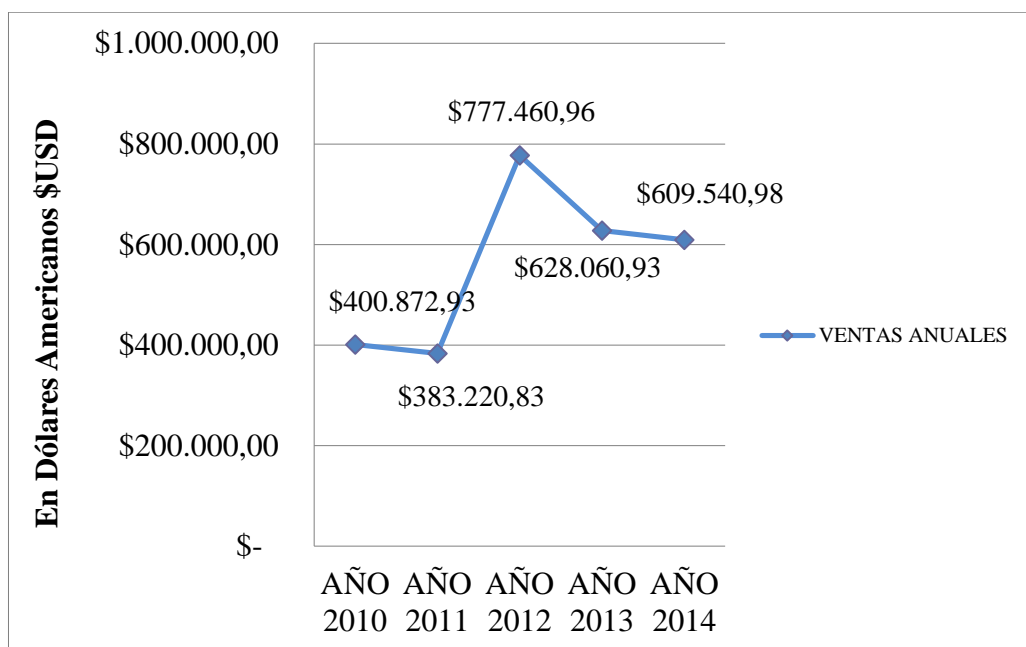
- a) Desarrollar el talento humano;
- b) Lograr un nivel de satisfacción anual del cliente externo de por lo menos el 90%;
- c) Lograr el posicionamiento de Calidad Ambiental;
- d) Optimización del trabajo interno;
- e) Mejorar la rentabilidad de la empresa.

A través de los años y mediante la gestión del personal administrativo, los objetivos se han venido cumpliendo de a poco. El interés del presente documento se enfoca en el tercer y quinto objetivos, ya que se busca posicionar a la empresa en el mercado de la consultoría ambiental y generar mayores ingresos para la misma.

### 2.1.6. Cifras del negocio

Las ventas anuales de Calidad Ambiental han venido creciendo desde que se encuentra en el mercado, debido a cambios en la legislación ecuatoriana en lo relacionado con temas ambientales y sobre la obligatoriedad de realizar estudios ambientales para proyectos y para actividades ya establecidas.

A continuación se presentan cifras sobre los ingresos de la empresa desde el año 2010 hasta el 2014.



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda..

**FIGURA 4 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ANUALES**

Los ingresos han venido creciendo en promedio un 5% desde el año 2010, lo que implica que el negocio de la consultoría ambiental puede crecer aún más con las estrategias correctas y un modelo de gestión de marketing efectivo.

## **2.2. COMPETENCIA**

### **2.2.1. Reales y potenciales**

La competencia real es la competencia con la cual la empresa diariamente se enfrenta, mientras que la competencia potencial es aquella que en algún momento puede convertirse en un competidor real. Por ejemplo, en el caso de Calidad Ambiental, la competencia total real asciende a sesenta y seis consultoras calificadas en el Ministerio del Ambiente, mientras que la competencia potencial es toda consultora no ambiental que puede aumentar como giro del negocio el tema completo de consultoría y gestión ambiental con la inversión que esto implicaría, por ejemplo consultoras actuariales como Actuaría Consultores, Logaritmo, Volrisk, Vélez & Vélez, Arroba Consultores pueden agregar a su oferta de mercado la consultoría ambiental contratando profesionales de la materia e invirtiendo en I+D, infraestructura y *know how*. Dentro de este concepto entonces, todas las consultoras del país son competencia potencial.

### **2.2.2. Directos e indirectos**

La competencia directa e indirecta es aquella que ofrece al mercado un servicio muy similar el que actualmente se oferta.

En términos más específicos, la competencia directa es aquella que ofrece a un mercado parecido un producto o servicio con características muy similares al que la empresa oferta. Mientras que la competencia indirecta es aquella que oferta a un mercado no necesariamente igual un producto o servicio que puede sustituir al que la empresa oferta. Los dos tipos de competidores son con quienes la empresa debe compartir el mercado.

En el caso de Calidad Ambiental, la competencia directa radica en consultoras ambientales que ofertan servicios igual o similares alrededor del Ecuador. Según el Ministerio del Ambiente del Ecuador, en el año 2014 se calificaron sesenta y siete consultoras ambientales en el Ecuador, con diferentes períodos de vigencia de las calificaciones. Fuente: Ministerio del Ambiente

El cuadro completo de las empresas consultoras ambiental registradas en el Ministerio del Ambiente se encuentra en el Anexo N°1.

Analizando el Anexo N°1, se evidencia que el total de consultoras calificadas en el Ministerio del Ambiente según la categoría A, B o C, asciende a sesenta y siete empresas, distribuidas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Portoviejo. Cabe recalcar que únicamente las empresas calificadas en el mencionado ministerio, están aptas para poder realizar estudios y consultorías ambientales de manera legal, por lo tanto las empresas aquí señaladas componen la competencia directa de Calidad Ambiental en los términos del giro del negocio de la empresa.

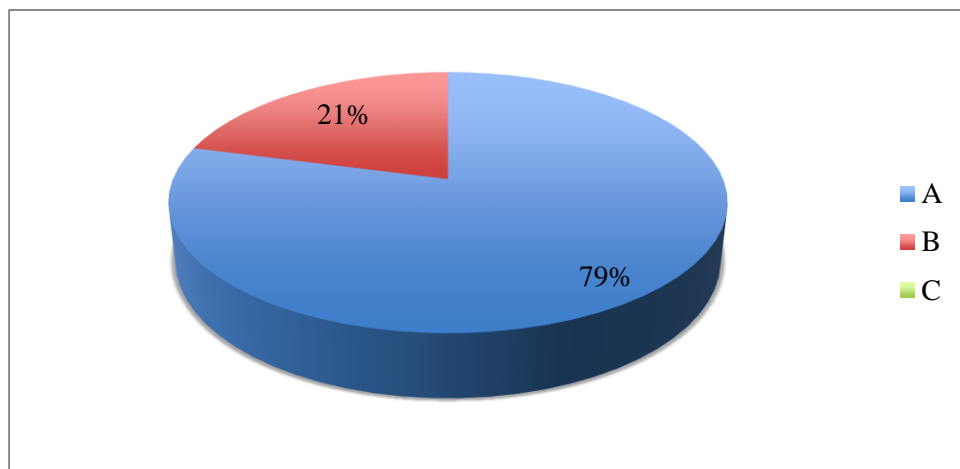
El siguiente cuadro ilustra el resumen las consultoras calificadas en el país y en la ciudad de Quito:

**TABLA 4. CONSULTORAS AMBIENTALES CALIFICADAS POR CIUDAD**

<b>Categoría</b>	<b>N. De empresas por categoría</b>	<b>N. De empresas de Quito y por categoría</b>	<b>N. De empresas de Guayaquil y por categoría</b>	<b>N. De empresas de Cuenca y por categoría</b>	<b>N. De empresas de Machala y por categoría</b>	<b>N. De empresas de Portoviejo y por categoría</b>	<b>% De empresas de Quito del total</b>
A	53	37	12	3	0	1	69,81%
B	14	5	6	1	2	0	35,71%
C	0	0	0	0	0	0	N/A

Fuente: [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

El siguiente gráfico muestra el total de consultoras ambientales calificadas por categoría en el Ecuador:

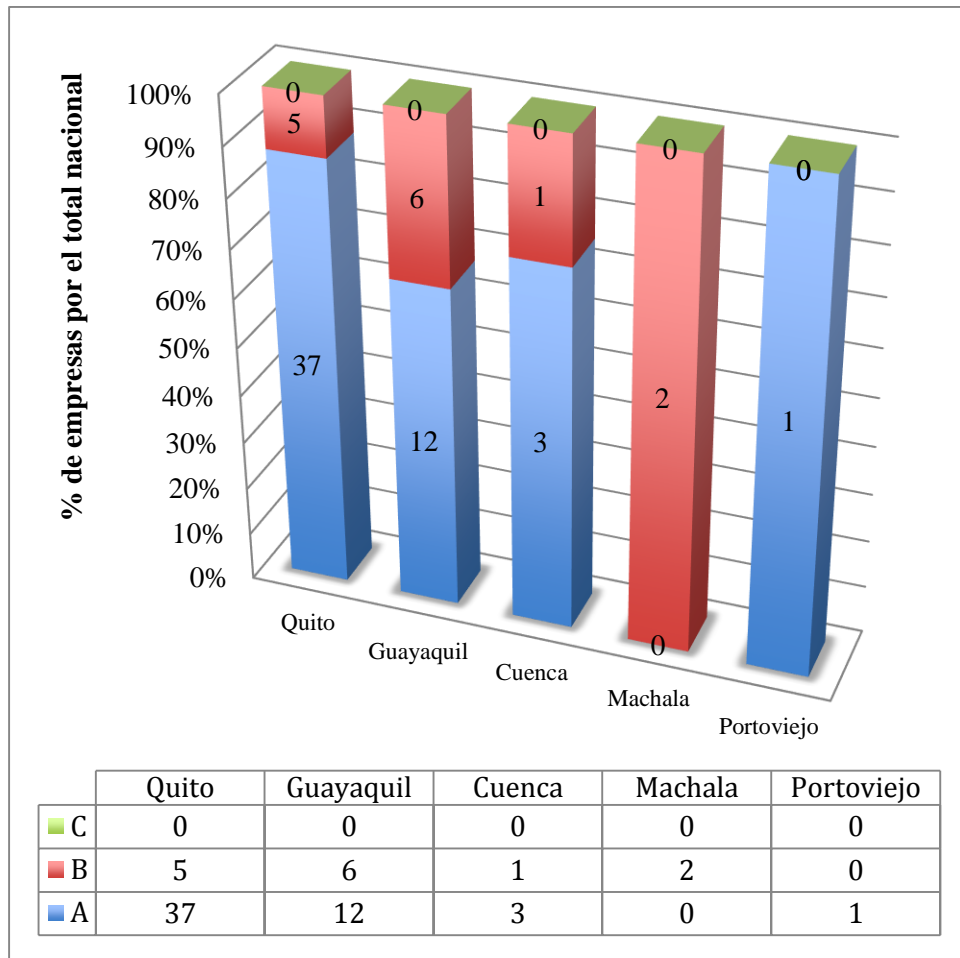


Fuente: [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

**FIGURA 5. CONSULTORAS AMBIENTALES POR CATEGORÍA**

El gráfico muestra que en el Ecuador existe una mayoría marcada de empresas con calificación de tipo “A” y apenas una pequeña fracción son consultoras catalogadas tipo “B”.

El siguiente gráfico ilustra las consultoras calificadas por ciudad y por categoría:

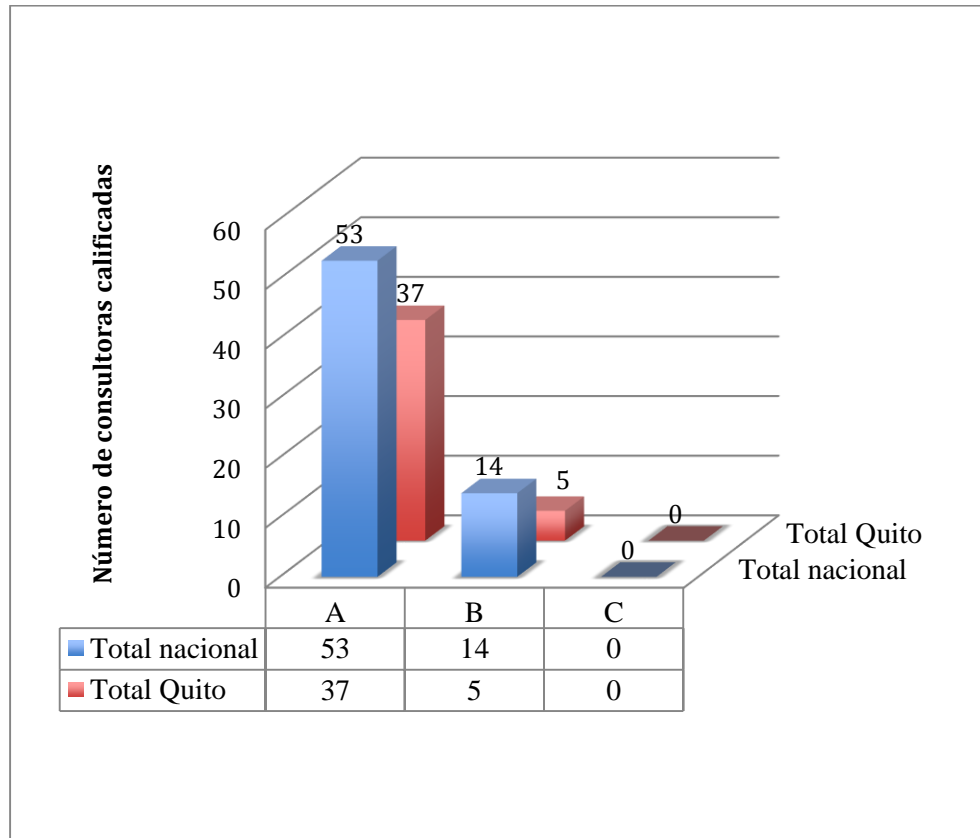


Fuente: [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

**FIGURA 6. CONSULTORAS AMBIENTALES POR CIUDAD Y CATEGORÍA**

En la ciudad de Quito se encuentran la mayoría de empresas, tanto en número total de empresas como en consultoras de categoría “A”. En segundo lugar se encuentra Guayaquil, muy por debajo del nivel de Quito. Y finalmente el resto de empresas se encuentran en Cuenca, Machala y Portoviejo.

El gráfico que se presenta a continuación señala a las consultoras calificadas y por categoría que únicamente se encuentran en la ciudad de Quito en contraposición con las consultoras a nivel nacional:



Fuente: [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

**FIGURA 7. CONSULTORAS AMBIENTALES EN QUITO Y NACIONALES**

El total de consultoras ambientales calificadas en el Ministerio del Ambiente en la ciudad de Quito es igual a cuarenta y dos, de las cuales treinta y siete son consultoras tipo “A” y cinco son tipo “B”. Por lo tanto la competencia directa son las treinta y siete consultoras tipo “A” y las indirecta son las tipo “B” restantes, ya que en algún momento pueden calificarse como tipo “A” y ofertar los mismos servicios que Calidad Ambiental.



### **2.2.3. Posicionamiento**

Actualmente no se tiene cifras de posicionamiento de marca. Parte de los objetivos de este trabajo de investigación es crear métodos de análisis de posicionamiento, mejoramiento, medición y control del posicionamiento. Los datos que se pudieron recabar de posicionamiento son los relacionados con la cuota de mercado, que se verá en el siguiente punto.

### **2.2.4. Cuota de mercado**

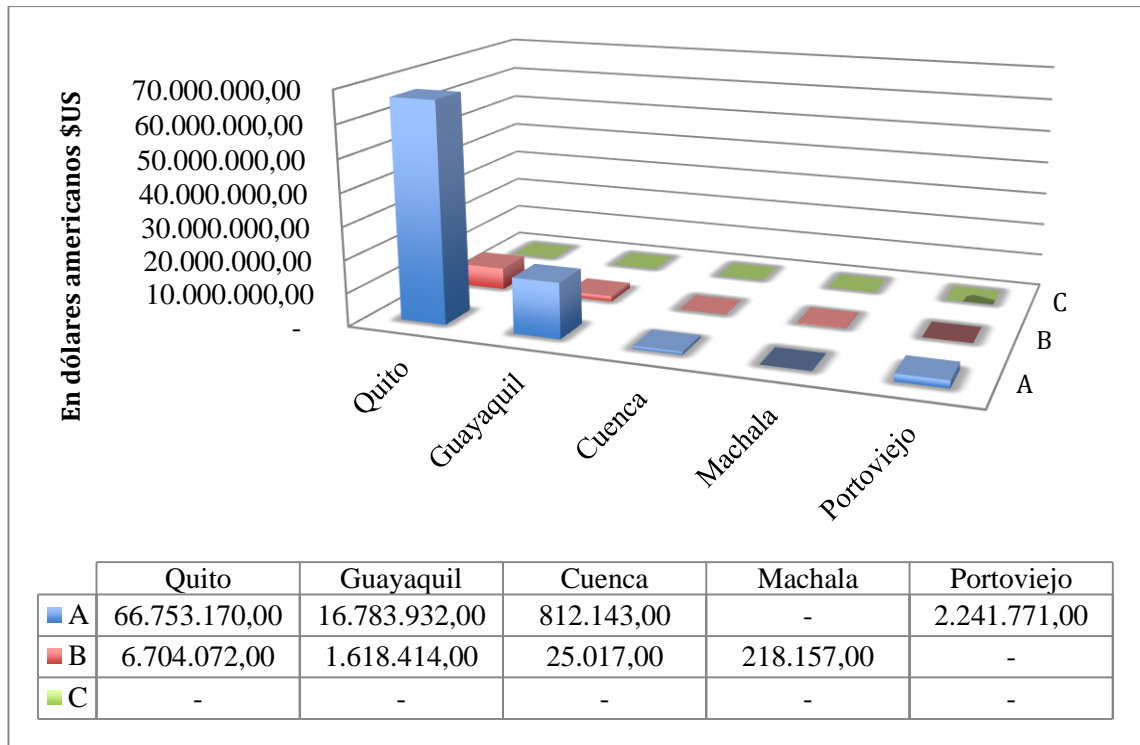
La cuota de mercado de la empresa Calidad Ambiental se la ha determinado utilizando el análisis de la competencia realizado anteriormente, recabando adicionalmente los datos de ventas anuales del listado de empresas de consultoría ambiental, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

**TABLA 5. VENTAS ANUALES DE CONSULTORAS AMBIENTALES CALIFICADAS**

COMPAÑÍAS CALIFICADAS COMO CONSULTORAS AMBIENTALES				
VENTAS BRUTAS ANUALES				
Número	Categoría	Nombre de la compañía consultora	Ciudad	Ventas brutas anuales
1	A	CAMINOSCA S.A.	Quito	34,381,069.00
2	A	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP	Quito	10,311,033.00
3	A	CONSULTORA VERA Y ASOCIADOS C. LTDA	Guayaquil	6,854,206.00
4	B	ENTRIX AMÉRICAS	Quito	4,654,467.00
5	A	ENTRIX, INC.	Quito	4,413,234.00
6	A	CONSULTORÍA AMBIENTAL ECOSAMBITO C. LTDA.	Guayaquil	3,448,673.00
7	A	CONSULAMBIENTE CIA. LTDA.	Guayaquil	3,264,929.00
8	A	ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CIA. LTDA.	Quito	2,691,831.00
9	A	ACOLIT CIA. LTDA.	Portoviejo	2,241,771.00
10	A	ENVIROTEC CIA. LTDA.	Quito	1,991,036.00
11	A	CONSULSUA C. LTDA. CONSULTORÍA SUÁREZ	Quito	1,570,551.00
12	A	GREEN OIL S.A.	Quito	1,541,755.00
13	B	HIDROGEOCOL ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	1,333,957.00
14	A	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y AMBIENTAL EFFICACITAS CONSULTORA CIA. LTDA.	Guayaquil	1,310,494.00
15	N/A	OTRAS	N/A	15,147,670.00
TOTAL:				95,156,676.00

Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) y [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

En resumen, se presenta un gráfico con las consultoras ambientales calificadas por categoría, ciudad y ventas anuales:



Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

**FIGURA 8 CONSULTORAS AMBIENTALES POR CATEGORÍA, CIUDAD Y VENTAS ANUALES**

Finalmente, para establecer la cuota de mercado se han tomado algunas consideraciones especiales, por ejemplo se escogieron únicamente a las consultoras ambientales calificadas como tipo A de la ciudad de Quito, además se obtuvieron dos porcentajes como cuota de mercado, uno tomando en cuenta a todas las consultoras tipo A de Quito y el segundo considerando solo las consultoras de Quito tipo A con ventas anuales menores a un millón de dólares. Se hizo esto debido a que la diferencia que existe entre las ventas de la empresa CAMINOSCA S.A. y ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP con las demás empresas es abismal.

Para tener un dato real de la cuota de mercado total, no se hace ninguna diferenciación entre las consultoras ambientales calificadas de Quito de tipo A, teniendo así un total de empresas analizadas de treinta y siete y un valor total de ventas anuales en el año 2014 que ascendieron a US\$ 66,753,170.00 millones de dólares. Las ventas de Calidad Ambiental en el año 2014 fueron de US\$ 609,540.00 dólares, lo que significa que tiene una cuota de mercado total del 0.91%. Es un porcentaje notablemente bajo, tomando en cuenta que la empresa que mayores ventas anuales registra es Caminosca con más de treinta y cuatro millones de dólares en el año 2014.

Es por esto que se establece una segunda cuota de mercado, filtrando a las consultoras ambientales calificadas en la categoría A de Quito que hayan registrado ventas anuales únicamente menores o iguales a un millón de dólares en el año 2014. Lo que generó que el análisis ahora tome en cuenta a veinte y nueve empresas que reportan ventas en el 2014 de US\$ 8,827,842.00 millones de dólares. Por lo tanto, si tomamos el mismo dato de ventas del 2014 de Calidad Ambiental de 609,540.00, determinamos que la cuota de mercado parcial es de 6.90%. Este es un dato mucho más real, y si se analiza a la competencia que tiene una cuota similar, tenemos que COPADE, ENERGY AND ENVIROMENTAL CONSULTING, KAYMANTA CONSULTORES y PROCAPCON CONSULTORES representan una competencia muy directa.

Para ilustrar gráficamente lo expuesto, se presentan los siguientes cuadros que muestran mejor la cuota de mercado de la consultoría ambiental en la ciudad de Quito:

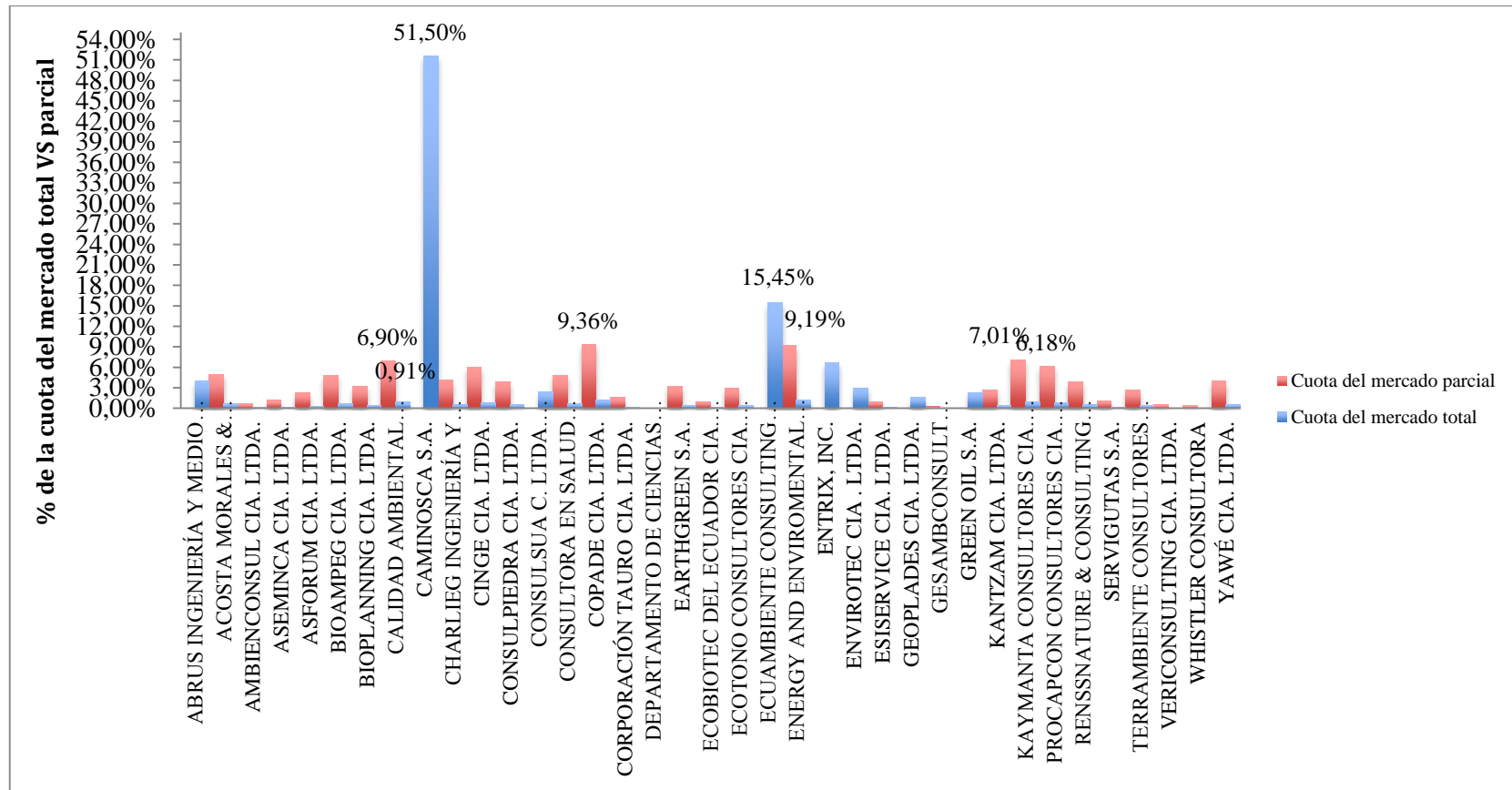
**TABLA 6. CUOTA DE MERCADO TOTAL Y PARCIAL**

N.	Nombre de la empresa ubicada en Quito y categoría "A"	Ventas anuales del total de empresas	Cuota del mercado total	Ventas anuales de empresas con ventas menores a 1 millón de dólares	Cuota de mercado según empresas con ventas menores a 1 millón de dólares
1	ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CIA. LTDA.	2.691.831,00	4,03%	N/A	N/A
2	ACOSTA MORALES & ASOCIADOS SOLUCIONES EMPRESARIALES S.A.	440.932,00	0,66%	440.932,00	4,99%
3	AMBIENCONSUL CIA. LTDA.	59.459,00	0,09%	59.459,00	0,67%
4	ASEMINCA CIA. LTDA.	101.850,00	0,15%	101.850,00	1,15%
5	ASFORUM CIA. LTDA.	203.613,00	0,31%	203.613,00	2,31%
6	BIOAMPEG CIA. LTDA.	425.206,00	0,64%	425.206,00	4,82%
7	BIOPLANNING CIA. LTDA.	284.670,00	0,43%	284.670,00	3,22%
8	CALIDAD AMBIENTAL CYAMBIENTE CIA. LTDA	609.540,00	0,91%	609.540,00	6,90%
9	CAMINOSCA S.A.	34.381.069,00	51,50%	N/A	N/A
10	CHARLIEG INGENIERÍA Y REMEDIACIÓN CIA. LTDA.	366.194,00	0,55%	366.194,00	4,15%
11	CINGE CIA. LTDA.	529.593,00	0,79%	529.593,00	6,00%
12	CONSULPIEDRA CIA. LTDA.	338.962,00	0,51%	338.962,00	3,84%
13	CONSULSUA C. LTDA. CONSULTORÍA SUÁREZ	1.570.551,00	2,35%	N/A	N/A
14	CONSULTORA EN SALUD SEGURIDAD AMBIENTE Y CALIDAD CONSULTSSAC CIA. LTDA.	430.191,00	0,64%	430.191,00	4,87%
15	COPAIDE CIA. LTDA.	826.273,00	1,24%	826.273,00	9,36%

N.	Nombre de la empresa ubicada en Quito y categoría "A"	Ventas anuales del total de empresas	Cuota del mercado total	Ventas anuales de empresas con ventas menores a 1 millón de dólares	Cuota de mercado según empresas con ventas menores a 1 millón de dólares
16	CORPORACIÓN TAURO CIA. LTDA.	137.644,00	0,21%	137.644,00	1,56%
17	DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA TIERRA	-	0,00%	-	0,00%
18	EARTHGREEN S.A.	287.691,00	0,43%	287.691,00	3,26%
19	ECOBIOTEC DEL ECUADOR CIA. LTDA.	88.601,00	0,13%	88.601,00	1,00%
20	ECOTONO CONSULTORES CIA. LTDA.	260.316,00	0,39%	260.316,00	2,95%
21	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP	10.311.033,00	15,45%	N/A	N/A
22	ENERGY AND ENVIROMENTAL CONSULTING CIA. LTDA	811.203,00	1,22%	811.203,00	9,19%
23	ENTRIX, INC.	4.413.234,00	6,61%	N/A	N/A
24	ENVIROTEC CIA . LTDA.	1.991.036,00	2,98%	N/A	N/A
25	ESISERVICE CIA. LTDA.	87.094,00	0,13%	87.094,00	0,99%
26	GEOPLADES CIA. LTDA.	1.024.819,00	1,54%	N/A	N/A
27	GESAMBCONSULT CONSULTORES CIA. LTDA.	19.991,00	0,03%	19.991,00	0,23%
28	GREEN OIL S.A.	1.541.755,00	2,31%	N/A	N/A
29	KANTZAM CIA. LTDA.	243.663,00	0,37%	243.663,00	2,76%
30	KAYMANTA CONSULTORES CIA. LTDA.	618.551,00	0,93%	618.551,00	7,01%
31	PROCAPCON CONSULTORES CIA. LTDA.	545.660,00	0,82%	545.660,00	6,18%
32	RENSSNATURE & CONSULTING CIA. LTDA.	342.450,00	0,51%	342.450,00	3,88%
33	SERVIGUTAS S.A.	100.193,00	0,15%	100.193,00	1,13%
34	TERRAMBIENTE CONSULTORES CIA. LTDA.	238.935,00	0,36%	238.935,00	2,71%
35	VERICONCONSULTING CIA. LTDA.	45.460,00	0,07%	45.460,00	0,51%
36	WHISTLER CONSULTORA	33.246,00	0,05%	33.246,00	0,38%
37	YAWÉ CIA. LTDA.	350.661,00	0,53%	350.661,00	3,97%
<b>TOTAL</b>		<b>66.753.170,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.827.842,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Gráfico de la cuota de mercado real y parcial:



Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

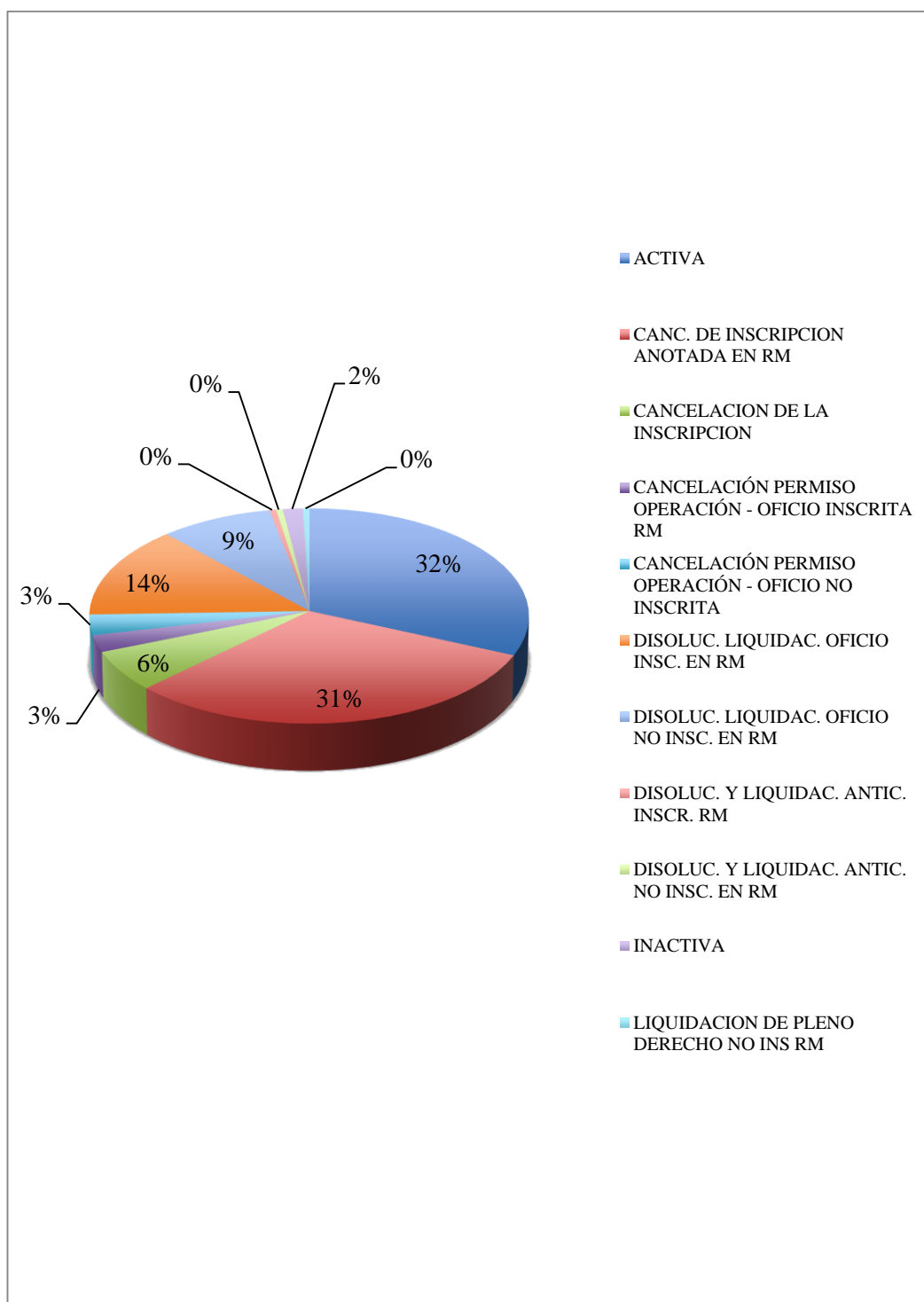
**FIGURA 9. CUOTA DE MERCADO TOTAL VS PARCIAL**

## **2.3. CONTEXTO**

### **2.3.1. Factores sociodemográficos**

Los factores sociodemográficos que se analizan son los relacionados con las empresas petroleras que operan actualmente en el país, para darle un contexto y un marco al subtema. Según información de la página de la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador, en el país existen un total de ciento noventa y seis empresas que cubren el mercado petrolero y que tienen en común la actividad económica B06100 – Extracción de petróleo crudo. Sin embargo, en base a la misma información, ciento treinta y cuatro empresas del total general no se encuentran activas u operativas por distintos motivos, lo que deja un número de empresas operativas de sesenta y dos. El siguiente gráfico explica lo dicho anteriormente:



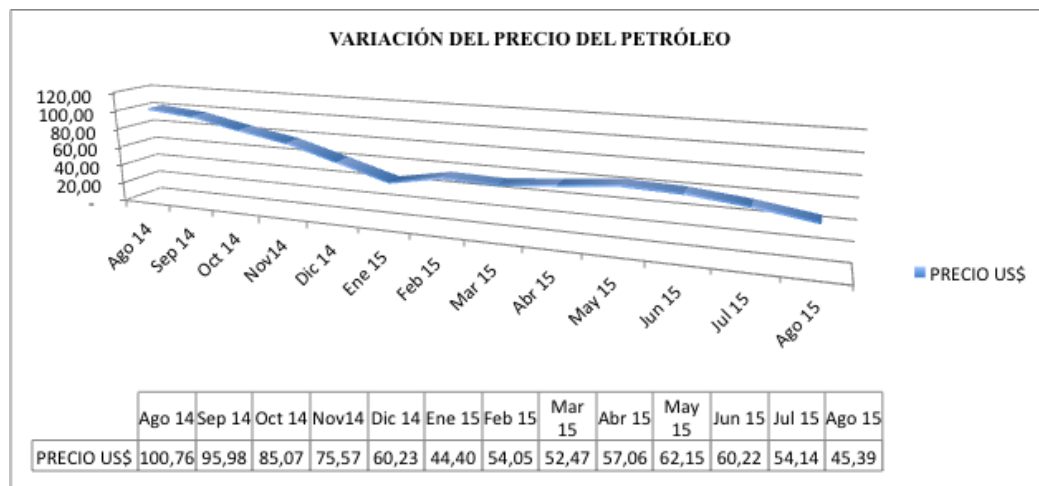


Fuente: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

**FIGURA 10. EMPRESAS PETROLERA ACTIVAS AL 2014 EN ECUADOR**

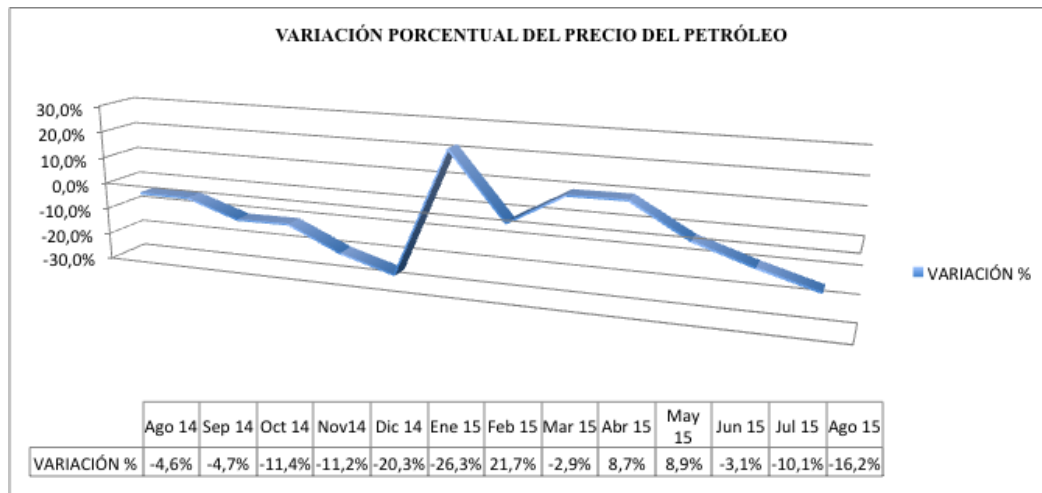
### 2.3.2. Factores económicos

En el transcurso del año 2015, en el Ecuador y el mundo han ocurrido algunos acontecimientos que han marcado la economía tanto nacional como internacional. Uno de los más relevantes es el continuo cambio en el precio del petróleo a partir de agosto del 2014 hasta la actualidad. En el Ecuador, al ser un país que genera gran parte de sus ingresos anuales totales de la venta de petróleo (uno de los componentes más fuertes del PIB anual), las variaciones negativas en el precio de éste le afectan de sobremanera y más aún si los presupuestos anuales del estado se los elaboran con un precio del barril de petróleo malverso. A continuación se muestran las variaciones del precio del petróleo desde agosto del 2014 hasta agosto del 2015 expresados en dólares americanos y variaciones porcentuales:



Fuente: <http://www.datosmacro.com/materias-primas/opec?anio=2015>

**FIGURA 11. VARIACIÓN HISTÓRICA DEL PRECIO DEL PETRÓLEO**

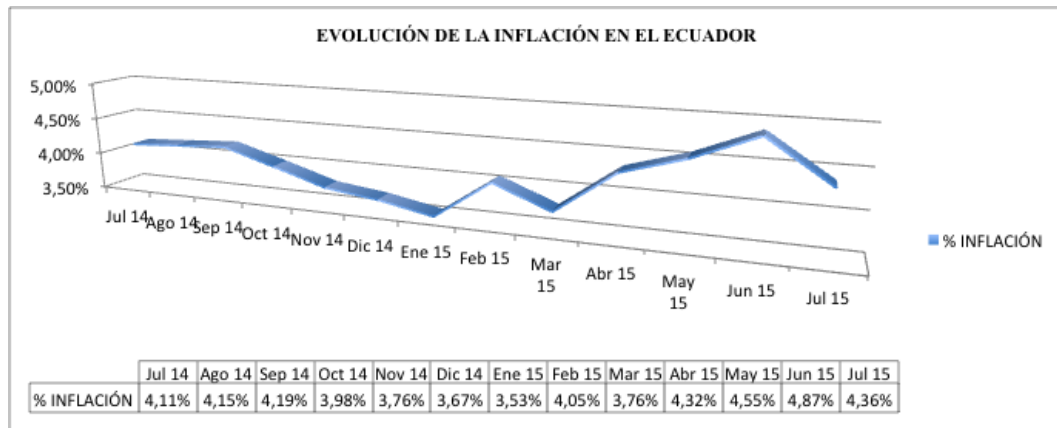


Fuente: <http://www.datosmacro.com/materias-primas/opec?anio=2015>

**FIGURA 12. VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO DEL PETRÓLEO**

Las variaciones bruscas y espontáneas en el precio del petróleo afectan los ingresos nacionales, lo que genera que el país tenga menos circulante en la economía. Además en el escenario internacional, el dólar se fortaleció ante otras monedas como por ejemplo el euro y el peso colombiano. Por ejemplo, a finales de agosto del 2015, el cambio del dólar ante el euro se ubicó a 0.891643075 dólares por euro y a 3,122.46 pesos por dólar americano. La revalorización del dólar generó que algunos países con los que se mantenían relaciones comerciales y que no manejan dólares como moneda local, opten por otros mercados. Esto a su vez provocó que el gobierno de turno tome la decisión de aplicar salvaguardias a casi 2,800 partidas de productos importados (con distinta escala de porcentaje de impuesto), para promover la producción y el consumo local de productos nacionales. (El Economista, 2015)

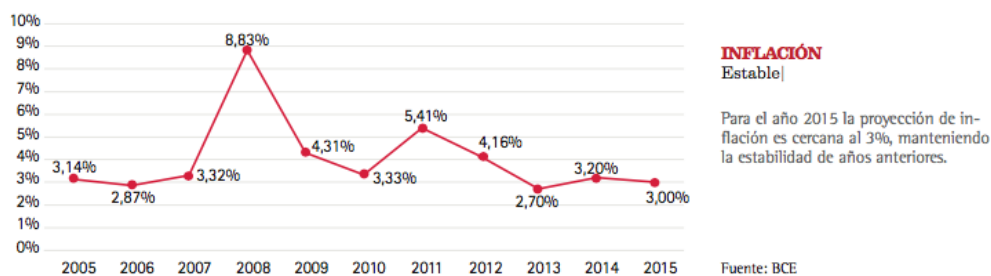
En cuanto a los niveles de inflación registrados en el Ecuador hasta julio del 2015, se presenta un cuadro de la evolución de la inflación:



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**FIGURA 13. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR**

A julio del 2015 la inflación es del 4,36%, que es 1.36 puntos porcentuales más altos que la inflación promedio sostenida que planteaba la Revista EKOS para el año 2015:



Fuente: Revista EKOS, publicación de enero del 2015, página 82

**FIGURA 14 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL**

Si se analiza el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador del año 2014 y se lo pone en contraposición con el del 2015, queda claro que la política gubernamental de cambiar la matriz productiva del país apunta a que se deje de confiar en los ingresos petroleros debido al precio tan fluctuante de este. A continuación se presenta el PIB del Ecuador en el año 2014 con las previsiones del 2015:

**TABLA 7. PIB PETROLERO VS PIB NO PETROLERO 2014 Y PREVISIONES DEL 2015**

	<b>2014 (p)</b>	<b>2015 (prev)</b>
<b>Miles de dólares de 2007</b>		
PIB ramas petroleras	7.325.023	7.278.192
PIB ramas no petroleras	59.711.352	60.939.971
Otros elementos del PIB	2.595.170	2.717.748
PIB total	69.631.545	70.935.911
<b>Tasas de variación (a precios de 2007)</b>		
PIB ramas petroleras	2,2	-0,6
PIB ramas no petroleras	4,3	2,1
Otros elementos del PIB	-2,7	4,7
PIB total	3,8	1,9
<b>Estructura porcentual (a precios de 2007)</b>		
PIB ramas petroleras	10,5	10,3
PIB ramas no petroleras	85,8	85,9
Otros elementos del PIB	3,7	3,8
PIB total	100,0	100,0
<b>Miles de dólares</b>		
PIB ramas petroleras	11.530.499	6.840.437
PIB ramas no petroleras	84.339.800	88.153.245
Otros elementos del PIB	4.672.874	5.054.032
PIB total	100.543.173	100.047.715

(p): Provisional

(prev): Previsiones

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, el PIB de ramas petroleras fue de US\$ 11,530,400,000.00 millones de dólares, mientras que para el año 2015 se estimada que sea únicamente de US\$ 6,840,437,000.00 millones de dólares, lo que se traduce en un decrecimiento del PIB perteneciente a las ramas petroleras en un 68.56%. Sin embargo, el PIB de ramas no petroleras para el año 2014 fue de US\$ 84,339,800,000.00 millones de dólares con una proyección de crecimiento que se estima para el 2015 que llegue a US\$ 88,153,245,000.00 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 4.33% para esta rama. Pero el PIB total es concluyente, ya que la diferencia entre el PIB del año 2014 con el del 2015 deja un déficit de casi US\$ 500,000,000.00 millones de dólares, es decir un decrecimiento del PIB de medio punto porcentual para finales del 2015.

El ámbito económico en el Ecuador y el mundo luce bastante desmejorado, y los entendidos del tema prevén que la situación no mejorará para el 2015. Sin embargo está en manos del gobierno realizar los cambios necesarios en la matriz productiva para dejar de ser un país netamente petrolero y buscar vías alternativas que generen ingresos y dejar de tener un gasto público tan exagerado.

### **2.3.3. Factores culturales**

En el Ecuador y en el mundo en general, se ha despertado el interés por el conservacionismo del medio ambiente y el cuidado del mismo. Esta es una tendencia actual que ha generado en las empresas una consciencia amigable con el medio ambiente, o por lo menos tratan de ser menos invasivos en sus procesos.

En conjunción con la responsabilidad social empresarial, la concientización ambiental ha generado que las empresas que causen algún tipo de daño al medio ambiente lo remedien de alguna manera o por lo menos que se retribuya a la sociedad por la afectación a la naturaleza. En la actualidad, empresas petroleras muy conocidas mundialmente como CHEVRON (TEXACO en el Ecuador), han causado graves daños al ambiente y a las poblaciones cercanas a los pozos explotados entre los años de 1964 hasta el año 1992 en Lago Agrio, incluso se llegó a juicio para que la empresa limpie adecuadamente las zonas afectadas. Este es solo un caso de varios que han ocurrido en la escena mundial. Sin embargo, la necesidad de que las empresas tengan una conciencia con el medio ambiente se ha cimentado a partir de casos controvertidos como el mencionado anteriormente, debido a que la imagen de la empresa se vería gravemente afectada si se conoce que los procesos que mantienen como parte del giro del negocio están destruyendo el ecosistema.

En el Ecuador, bajo la premisa de que todos los proyectos o actividades que puedan representar un riesgo para el ambiente deben regularizar sus actividades de conformidad y cumpliendo las normas técnicas ambientales y procedimientos para la obtención del licenciamiento ambiental, se ha contribuido para generar un sentido de responsabilidad con el medio ambiente. En definitiva, el factor legal ha sido el más sobresaliente para generar una cultura de cambio hacia el respeto y la responsabilidad de nuestros actos (y el de las organizaciones en general) hacia el ambiente.

#### **2.3.4. Factores políticos**

En la actualidad nos encontramos bajo el mandato del Econ. Rafael Correa Delgado, quien desde el año 2006 ha sido presidente constitucional del Ecuador. Correa ha sido reelecto en dos ocasiones, en 2009 y 2013 respectivamente y aún no hay una postura clara de si desea figurar como candidato para las elecciones del 2017. Uno de los hitos que ha marcado la presidencia de Rafael Correa es que en el año 2008 en la ciudad de Montecristi, ubicada en la provincia de Manabí, fue aprobada la nueva Constitución que nos rige hasta ahora como carta magna. En el nuevo texto constitucional se gestaron grandes cambios en varias áreas, desde al ámbito legal hasta el económico.



Dentro de los cambios positivos, se reconoce y garantiza el derecho a las personas a vivir en un ambiente sano, tal como reza el artículo número catorce de la Constitución ecuatoriana del 2008:

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

A raíz de estos cambios en la Constitución del Ecuador, el Ministerio del Ambiente se puso más riguroso con la regularización de las actividades y proyectos que puedan afectar al medio ambiente y propuso la Ley de Gestión Ambiental como lineamientos legales que rigen el tema ambiental y el Texto Unificado de Legislación Ambiental (TULAS) que brinda las directrices para la gestión ambiental para las autoridades ambientales pertinentes y consultoras ambientales privadas en cuanto a temas técnicos y procesales. Es aquí cuando surge la necesidad real de que todas las actividades o proyectos que puedan tener un posible impacto negativo en el ambiente con afectación directa a la flora, fauna, poblaciones, suelo etc. deban regularizarlas ante el MAE a través de la obtención de un licenciamiento ambiental (o el mecanismo que el MAE elija para la regularización) que lo puede gestionar una consultora especializada en temas ambientales. Este fue un cambio que apoyó el crecimiento de Calidad Ambiental en sus primeros años de existencia.

Sin embargo, en temas políticos actuales, el gobierno del Econ. Rafael Correa ha tomado algunas decisiones que han afectado la economía del país, y en parte la estabilidad, haciendo del Ecuador un destino muy poco atractivo para la inversión extranjera. Por ejemplo, el índice del riesgo país del Ecuador, útil para que los inversionistas extranjeros puedan analizar el mercado local frente al internacional, se encuentra actualmente en 1,331 puntos al 26 de Agosto del 2015.

Esta barrera económico-política hace que los inversionistas foráneos busquen mercados alternativos más atractivos y seguros para el dinero que tiene como principal destino la inversión. Además en los meses de junio, julio y agosto del presente año, se han suscitado varias marchas en contra del gobierno debido a algunas enmiendas que se pretenden a aprobar en la Asamblea General, entre las más sonadas están la ley de herencias y la reelección indefinida. Lo que ha generado una división nacional entre los defensores del régimen y los opositores, por lo tanto se afecta aún más la escena internacional y como nos perciben desde afuera.

La estabilidad política es un factor muy importante para el análisis del entorno en general, ya que proporciona una visión clara de cómo el mercado se afecta por decisiones gubernamentales, ya sea para apoyar a un sector de la producción o para afectarlo. El Ecuador siempre ha sido un país políticamente inestable, ya que con el ingreso de un nuevo mandatario las reglas del juego tienden a cambiar, teniendo así en efecto “sube y baja” para los distintos sectores productivos de la nación. Por

ejemplo, según los últimos cambios que se quieren implantar al mediano plazo, se pretende que el MAE sea quien haga la consultoría ambiental para la regularización de las actividades y otorgar las licencias ambientales, dejando así sin mercado a las actuales consultoras ambientales que operan en el país, dejando así la decisión al ejecutivo.

### **2.3.5. Factores legales**

Dentro del contexto nacional, el factor legal es el más importante para el caso de la consultora Calidad Ambiental, ya que cualquier cambio que se realice en los términos y condiciones legales, afecta directamente a la empresa.

En el Acuerdo Ministerial número 069, inscrito en el Registro Oficial Número 36 del lunes 15 de Julio del 2013, se establece la base legal para la calificación de empresas que brindan servicios de consultoría ambiental. En este texto se señala que el Comité de Registros y Calificación será quien otorgue la calificación a las consultoras que presenten los requisitos señalados en el artículo diez del texto legal mencionado. Una vez que se hayan presentado todos los requisitos, el comité califica los documentos y otorga una calificación numérica entre cero y cien para colocar a la consultora en la categoría correspondiente según el siguiente cuadro:

**TABLA 8. CUADRO DE CALIFICACIÓN DE CONSULTORES AMBIENTALES**

<b>PUNTAJE</b>	<b>TIPO</b>
80 – 100	A
60 – 79,9	B

Fuente: Comité de Registro y Calificaciones del Ecuador

La calificación tiene vigencia de dos años y una vez concluido con el período se deberá hacer una recalificación por parte de las consultoras interesadas.

Las consultoras ambientales calificadas como tipo “A”, se encuentran aptas para realizar los estudios ambientales a las empresas con mayor alto grado de complejidad según lo estipula el artículo número quince del mismo texto legal, pero que por intereses del tema que se está desarrollando, únicamente se traduce lo referente al sector de hidrocarburos:

Art. 15.- Estudios Ambientales por categorías.- Los consultores y compañías ambientales podrán realizar estudios ambientales y evaluación de riesgo ambiental, conforme al siguiente grado de complejidad:

Categoría A.- Estudios ambientales de mayor envergadura corresponden a los siguientes sectores: (Conforme lo establecido en el Art. 261 numeral 11 de la Constitución, se definen las competencias exclusivas del Estado Central a los recursos energéticos: como Minerales, Hidrocarburos, Hídricos, Biodiversidad y Recursos Forestales)

#### a.1. HIDROCARBURIFERO:

Términos de Referencia, (Declaratoria de Impacto Ambiental Exante y Expost, únicamente si aplica según la categorización ambiental nacional), Estudios de Impacto Ambiental, Estudios de Impacto Ambiental Expost, Auditorías Ambientales, Alcances, Reevaluaciones, Adendum, Actualización de Planes de Manejo para las siguientes fases:

- Diagnósticos Socio Ambientales para procesos de licitación
- Prospección geofísica en bloques petroleros
- Perforación exploratoria en bloques y campos petroleros
- Desarrollo y Producción en Bloques y campos petroleros
- Industrialización y/o Complejos Petro-químicos
- Almacenamiento y transporte de petróleo y sus derivados
- Comercialización y venta de derivados de petróleo

Al ser Calidad Ambiental una consultora ambiental de tipo “A”, se encuentra legalmente apta para cumplir con cualquier trabajo que demanden incluso los sectores más propensos a ser invasivos en sus operaciones con el medio ambiente.

Además cabe recalcar que según La Ley de Gestión Ambiental del 30 de Julio de 1999 se señala que “para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del Ambiente”. El Ministerio del Ambiente es el organismo regulador de los temas ambientales en el país y como complemento a la Ley de Gestión Ambiental estableció al SUMA (Sistema Único de Manejo Ambiental) como el texto que otorga las directrices que rigen los procedimientos de las distintas evaluaciones ambientales para las actividades o proyectos que deban regularizarse.

Para culminar el ámbito legal, el Ministerio del Ambiente ha determinado una categorización para las empresas o proyectos que deban regularizar sus actividades según al sector al que pertenecen:

- Sector hidrocarburífero;
- Sector minero;
- Sector eléctrico;
- Sector industrial;
- Sector agrícola;
- Sector agroindustrial;
- Sector pesquero y acuícola;
- Sector forestal;
- Sector transporte;
- Sector saneamiento;
- Sector infraestructura urbana;
- Sector turismo;
- Sector telecomunicaciones;
- Sector investigación;
- Sector servicios.

Una vez determinado el sector al que pertenece la empresa o proyecto interesado, el MAE establece las directrices para la regularización de la gestión ambiental.

### **2.3.6. Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos son trascendentales para el desarrollo normal de la empresa. En el caso de Calidad Ambiental, muchas veces el factor tecnológico ha sido una barrera, debido a que en el Ecuador es difícil encontrar la instrumentación necesaria para cumplir con los distintos trabajos de consultoría ambiental, sobre todo en el laboratorio Cyambiente.

En términos más generales, la tecnología más utilizada es la que se relaciona con la computación, tanto en hardware como en software. En este aspecto, la tecnología es fácil de conseguir y existen muchos proveedores.

La instrumentación que Calidad Ambiental Cyambiente emplea principalmente en el laboratorio y que han sido adquiridos, en su mayoría, en el exterior es:

- Sonómetros Quest tipo 1 para medir el ruido hasta cierto margen de tolerancia;
- Sonómetros Estexh tipo 2 para medir el ruido con márgenes más amplios de tolerancia;

- Dosímetros Quest para medir índices de radiación;
- Luxómetros para medir la iluminación real de un espacio;
- Anemómetros para medir la velocidad de circulación de un fluido gaseoso;
- Monitores de stress térmico para monitorear la temperatura de un lugar;
- GPS's para geolocalizar puntos de referencia;
- Software ARC GIS y 3M para ruido ambiental para distintos fines.

Este es el componente de los factores tecnológicos de Calidad Ambiental, que muchas veces ha resultado ser una barrera para la adquisición de nuevos instrumentos dentro del país.

## **2.4. COLABORADORES**

### **2.4.1. Proveedores**

Calidad Ambiental es una empresa de servicios que tiene proveedores para insumos que afectan a los costos indirectos de fabricación. Los principales proveedores de la empresa son:



- DC Suministros son los proveedores de los suministros de oficina;
- CORPCOPIERSA son los proveedores de toner e insumos para impresoras;
- COMPUSUMOF brindan el servicio de mantenimiento informático y proveedores de las resmas de papel;
- TECNOMEGA es el principal proveedor de equipo tecnológico y;
- El Sr. Fabricio Burbano es el proveedor principal de la papelería con la imagen empresarial de la empresa (hojas membretadas y demás papelería con la imagen de la empresa).

Estos son los principales proveedores de Calidad Ambiental, y la ventaja que se tiene al ser una empresa de servicios es que si un proveedor sale del mercado o falla al momento de entregar los pedidos, se puede contactar con otro que brinde los mismos insumos.

#### **2.4.2. Distribuidores**

La característica de Calidad Ambiental es que es una empresa joven en el mercado de la consultoría ambiental y que tiene una estructura tipo Business-to-Business muy directo, por lo que el principal distribuidor es precisamente su local matriz (único local), donde se gestionan las ventas

a nivel nacional, se ejecutan los trabajos de consultoría y además son las oficinas administrativas. A muy largo plazo, cuando la empresa haya generado mayor posicionamiento a nivel nacional, se abrirán nuevas oficinas en ciudades estratégicas del Ecuador.

### **2.4.3. Alianzas**

En términos generales, por conocimiento de personas dentro de Calidad Ambiental, gran parte de las demás consultoras ambientales sostienen alianzas estratégicas con laboratorios de monitoreo ambiental externos (tipo subcontratación) para brindar un servicio más integral dentro de la consultoría ambiental, pero que a su vez encarece el costo del servicio final.

En el caso de Calidad Ambiental, éste ha sido capaz de crear su propio laboratorio acreditado por la SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriana) llamado Cyambiente (tal como se explicó anteriormente) para monitoreo ambiental, lo que le significó aumentar su cartera de servicios y mejorar los que ya existían sin la necesidad de subcontratar laboratorios externos, lo que a su vez se traducía en transferir un costo adicional al precio final al cliente. Por otro lado, en estricto sentido de las alianzas estratégicas o comerciales o de cualquier tipo, Calidad Ambiental no mantiene

actualmente ninguna con alguna empresa u organización, pero se pueden realizar gestiones para generarlas en el mediano plazo.

## **2.5. CLIENTES**

### **2.5.1. Tamaño del mercado**

Teniendo claro que actualmente, por temas de legislación, toda empresa que quiera ingresar al mercado y las ya existentes, deben regularizar sus prácticas ambientales mediante cualquier instrumento, por ejemplo un licenciamiento ambiental, fichas ambientales, auditorías ambientales, remediación ambiental entre otras.

Además, en el Ecuador el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) desarrollaron un directorio muy dinámico de las empresas que hasta 2012 se encontraron activas y con reportes al SRI hasta finales de ese año, llamado Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). Esta herramienta resulta muy útil al momento de conocer cuántas empresas activas hubo en el año 2012 (sirve como base de cálculo del tamaño de mercado al 2015 ya que fue publicada en 2014) por provincia, actividad económica, sector al que pertenece, tipo de empresa etc.

Para establecer el tamaño del mercado, se ha determinado que el indicador se divida en tamaño total del mercado y tamaño del mercado de los servicios petroleros. De esta manera se tiene un indicador del número de empresas que podrían ser clientes de Calidad Ambiental y de igual manera con el segundo indicador se pretende conocer la porción del mercado que pertenece a los servicio petroleros en el país.

A continuación se presente al cuadro del total de empresas en el Ecuador activas y que reportan al SRI hasta el año 2012 por provincia:

**TABLA 9. EMPRESAS QUE REPORTAN AL SRI POR PROVINCIA AL 2012**

<b>Provincia</b>	<b>Nro. Empresas</b>	<b>% Total</b>
PICHINCHA	151.671	21,53%
GUAYAS	135.365	19,21%
MANABÍ	68.227	9,68%
AZUAY	37.306	5,29%
EL ORO	35.570	5,05%
TUNGURAHUA	33.540	4,76%
LOS RÍOS	31.086	4,41%
LOJA	25.223	3,58%
CHIMBORAZO	25.043	3,55%
COTOPAXI	21.408	3,04%
IMBABURA	20.507	2,91%
ESMERALDAS	18.014	2,56%
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	15.631	2,22%
CAÑAR	12.665	1,80%
SANTA ELENA	11.143	1,58%
BOLÍVAR	10.481	1,49%
CARCHI	8.184	1,16%
SUCUMBÍOS	8.184	1,16%
ZAMORA CHINCHIPE	7.683	1,09%
ORELLANA	6.736	0,96%
MORONA SANTIAGO	6.596	0,94%
PASTAZA	6.226	0,88%
NAPO	5.841	0,83%
GALÁPAGOS	2.224	0,32%
ZONA NO DELIMITADA	2	0,00%
<b>Total</b>	<b>704.556</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

Queda claro que la provincia de Pichincha registra la mayor cantidad de empresas en el Ecuador, con un sólido 21,53% del total de empresas a nivel nacional, sin ser menos despreciable la provincia del Guayas con el 19,21% del total nacional. El dato más relevante aquí es que al año 2012, se encuentran activas 704,556 empresas. Si tomamos en cuenta la legislación actual, todas estas empresas representan el tamaño del mercado.

De manera que se tenga un tamaño del mercado al cual se pretende atacar, se ha segregado el mercado a las empresas que consten en la actividad económica “Explotación, minas y canteras” por ser el más afín a la petrolífera. Este sector cuenta con 3,493 empresas hasta el 2012, lo que representa un 0,5% del total de empresas en todo el Ecuador.

**TABLA 10. NÚMERO DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Nro. Empresas</b>	<b>% total</b>
Comercio, reparación automotores y motocicletas	274.566	39,0%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	103.324	14,7%
Transporte y almacenamiento	59.497	8,4%
Industrias manufactureras	52.392	7,4%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	51.379	7,3%
Otras actividades de servicios	42.040	6,0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	26.804	3,8%
Construcción	24.729	3,5%
Actividades inmobiliarias	14.114	2,0%
Actividades de atención a la salud humana y asistencia social	13.963	2,0%
Enseñanza	11.524	1,6%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	10.696	1,5%
Información y comunicación	6.014	0,9%
Artes, entretenimiento y recreación	3.753	0,5%
<b>Explotación minas y canteras</b>	<b>3.493</b>	<b>0,5%</b>
Administración pública y defensa, seguridad social	3.359	0,5%
Actividades financieras y de seguros	2.320	0,3%
Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	338	0,0%
Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	251	0,0%
<b>Total</b>	<b>704.556</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

Este sector es muy atractivo para Calidad Ambiental, ya que al tener la calificación de tipo “A” otorgada por el Ministerio del Ambiente, se encuentra apta para realizar cualquier tipo de consultoría ambiental para este sector productivo del país, y precisamente es este sector que puede

generar mayor trabajo al área de la consultoría ambiental al ser un servicio que genera alto impacto en el ecosistema.

A continuación se presenta un cuadro donde se revela la cantidad de empresas del sector de la explotación, minas y canteras segmentadas por el tamaño de la misma:

**TABLA 11. EMPRESAS POR TAMAÑO Y ACTIVIDAD ECONÓMICA**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña empresa</b>	<b>Mediana empresa "A"</b>	<b>Mediana empresa "B"</b>	<b>Grande empresa</b>
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	94,9%	4,0%	0,6%	0,4%	0,2%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	87,9%	7,7%	1,3%	0,9%	2,1%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	87,1%	9,9%	1,1%	0,9%	1,1%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	57,4%	27,5%	4,0%	3,2%	8,0%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	60,9%	26,3%	5,9%	2,4%	4,4%
CONSTRUCCIÓN.	83,0%	13,8%	1,6%	1,0%	0,6%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	88,8%	8,7%	1,1%	0,8%	0,5%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	93,9%	5,1%	0,5%	0,3%	0,2%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	95,6%	3,9%	0,3%	0,1%	0,1%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	81,7%	14,7%	1,6%	0,9%	1,0%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	61,6%	26,9%	3,1%	3,0%	5,4%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	88,8%	9,8%	0,8%	0,3%	0,3%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	78,3%	18,9%	1,6%	0,8%	0,4%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	80,6%	15,7%	1,9%	1,2%	0,6%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	61,5%	19,6%	5,0%	5,8%	8,1%
ENSEÑANZA.	67,7%	25,1%	4,7%	1,7%	0,8%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	89,0%	8,0%	1,2%	1,0%	0,8%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	91,4%	6,4%	1,0%	0,9%	0,3%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	96,8%	2,8%	0,2%	0,1%	0,1%
Total	89,6%	8,2%	1,0%	0,7%	0,5%

Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012



A continuación se presentan las cifras de ventas registradas en el año 2012 de las empresas del sector de la explotación, minas y canteras con respecto al total nacional para reflejar el potencial que tiene este mercado.

**TABLA 12. INGRESOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**

<b>Actividad Económica</b>	<b>Ventas Totales</b>	<b>% Total</b>
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	\$ 58.729.479.004	40,5%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	\$ 39.721.205.201	27,4%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	\$ 6.843.749.609	4,7%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	\$ 5.402.293.862	3,7%
CONSTRUCCIÓN.	\$ 5.060.013.119	3,5%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	\$ 4.738.693.514	3,3%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	\$ 4.734.090.241	3,3%
<b>EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.</b>	<b>\$ 4.538.644.569</b>	<b>3,1%</b>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	\$ 4.089.280.344	2,8%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	\$ 1.947.821.811	1,3%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	\$ 1.889.798.399	1,3%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	\$ 1.589.605.793	1,1%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	\$ 1.350.816.419	0,9%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	\$ 1.344.742.692	0,9%
ENSEÑANZA.	\$ 1.167.300.855	0,8%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	\$ 871.242.823	0,6%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	\$ 549.097.681	0,4%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	\$ 356.490.255	0,2%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	\$ 208.603.222	0,1%
Total	\$ 145.132.969.413	100,0%

Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

### **2.5.2. Beneficios percibidos**

La consultora Calidad Ambiental oferta al mercado ecuatoriano una diversa cartera de servicios en consultoría ambiental, ofreciendo así soluciones integrales en el tema. Sin embargo, como complemento a los servicios ofertados, Calidad Ambiental tiene beneficios que el cliente los percibe como complemento, y muchas veces son los que determinan que se efectúe la compra, se fideliza al cliente y se genera sentido de pertenencia.

Unos de los beneficios percibidos es el servicio post venta, ya que el proceso de compra no termina cuando el cliente recibe el servicio final, por ejemplo una empresa que solicita el servicio del licenciamiento ambiental es atendido plenamente hasta que los papeles son ingresados al Ministerio del Ambiente para su consecuente aprobación y en ese punto culmina el servicio como tal, sin embargo el servicio adicional de post venta que se entrega al cliente es que se hace un seguimiento en cada paso de la aprobación por parte de la autoridad ambiental. Este es un pilar fundamental de la empresa, ya que gracias a este beneficio percibido muchas empresas han contratado por primera vez con Calidad Ambiental y muchas otras siguen contratando de manera constante.

Otro beneficio percibido por el cliente es el asesoramiento continuo que la empresa ofrece a sus clientes en las distintas etapas del servicio, por

ejemplo se asesora y direcciona al cliente en los distintos trámites paralelos a la obtención del licenciamiento ambiental, como trámites en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, bomberos, Servicio de Rentas Internas y demás entidades reguladoras, de manera que el cliente se sienta respaldado en cada ámbito del proceso del servicio y lo perciba como un servicio integral aunque esto en realidad no signifique costos adicionales al precio final del servicio.

Calidad Ambiental pese a que es una consultora relativamente nueva, tiene mucha experiencia en el tema ambiental nacional a través de su Gerente General. Él ha venido trabajando por más de treinta años en la escena de la consultoría ambiental en el Ecuador, y fue aquí donde tuvo la oportunidad de darse a conocer como un profesional destacado en la materia ambiental, generando así el beneficio percibido del respaldo proporcionado por un consultor profesional y experimentado.

### **2.5.3. Motivación de compra**

La principal motivación de compra que Calidad Ambiental trata de generar en el mercado es la confianza de contratar con una empresa seria, con experiencia y un equipo sólido. Estos factores se apoyan en la experiencia y su equipo de trabajo plenamente capacitado. Como se mencionó anteriormente, la consultora ha realizado trabajos para

empresas grandes e importantes como Petroecuador, Corporación La Favorita, DANEC, además de haber trabajado por varios años con OTECEL en la inspección de las antenas de telefonía celular en todo el país.

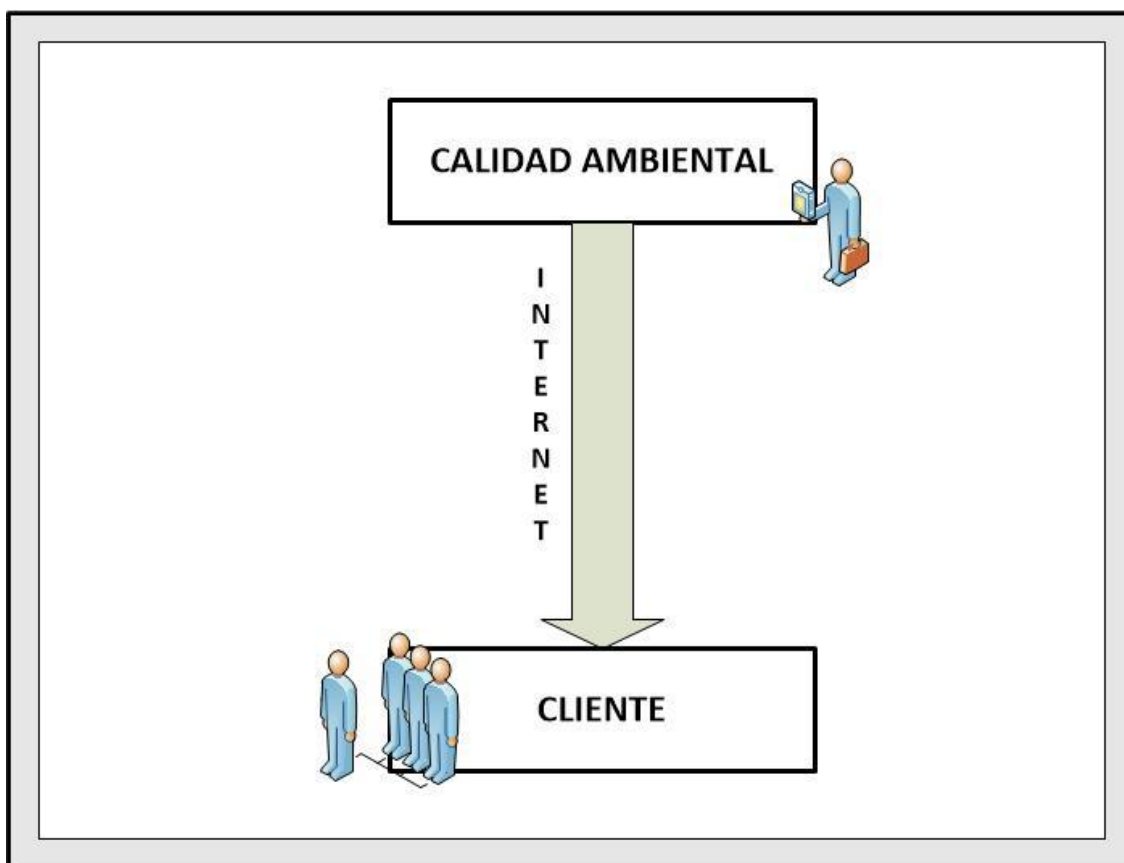
Además en los tiempos actuales, el cliente busca la comodidad y la facilidad para poder encontrar proveedores en la web. Calidad Ambiental maneja la página web [www.calidadambiental.com.ec](http://www.calidadambiental.com.ec) en la cual se encuentra información de la empresa y la cartera de servicios ofertados al mercado y sobre un canal de información directa con la empresa, donde se pueden hacer consultas sobre los requerimientos de servicios, aclaraciones de tarifas, tiempos de entrega etc. Complementando los servicios web, los clientes buscan que el servicio sea lo más personalizado posible, es por esto que las visitas previas, durante y post entrega del servicio hacen que el cliente se sienta respaldado en cada etapa del proceso/servicio.

La mayor motivación de compra que Calidad Ambiental genera está directamente relacionada con el proceso en sí del servicio. Todo empieza con el contacto del cliente, donde se genera una interacción directa para acordar el servicio que se prestará, la tarifa, el plazo para la entrega final y los temas técnicos a aplicarse. Una vez acordado todo lo que se va a realizar, la ejecución técnica del servicio se ejecuta en los términos acordados para cumplir con el requerimiento del cliente, tomando en

cuenta siempre que los tiempos de entrega se ajustan al requerimiento de éste. Después viene el servicio post venta, donde Calidad Ambiental se encarga de hacer el seguimiento necesario hasta obtener el licenciamiento ambiental por parte del MAE. El proceso en sí es lo que fortalece al beneficio percibido del cliente, es el plus que la empresa entrega y que no necesariamente se transfieren al cliente en costos que inflan el precio final.

#### **2.5.4. Canales de distribución**

Al tratarse de una consultora que oferta servicios, los canales de distribución son limitados al tipo directo. El canal de distribución directo es aquel donde la empresa ofertante del servicio/producto pone al alcance del usuario/cliente el producto final, sin la necesidad de terceros que intervengan en el canal. A continuación se presenta un esquema gráfico del canal de distribución directo aplicable a Calidad Ambiental:



Fuente: Investigación propia

**FIGURA 15. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

#### **2.5.5. Fuentes de información del cliente**

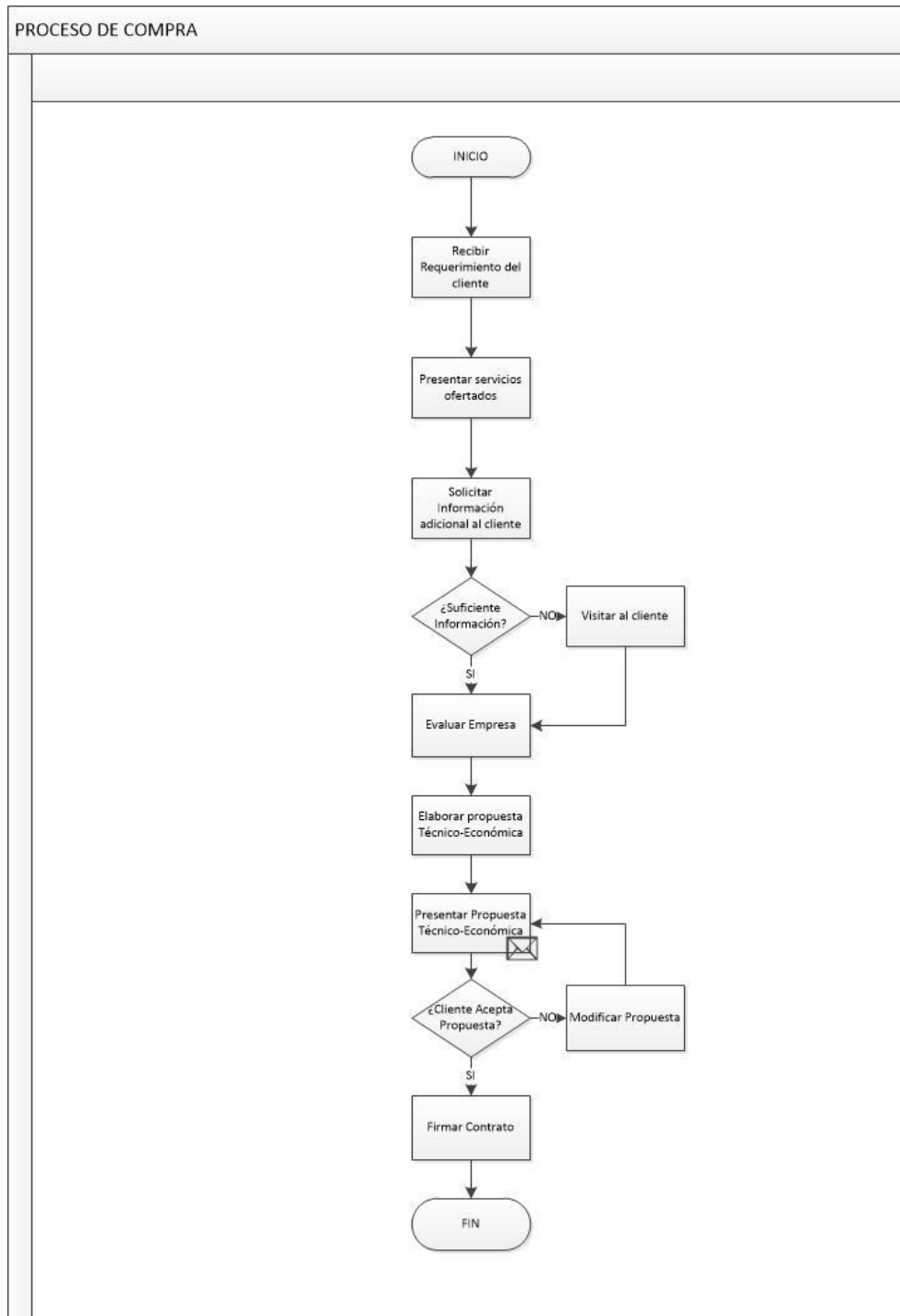
El cliente y el consumidor de Calidad Ambiental tiene fuentes de información un tanto limitadas. Por ejemplo, la fuente más utilizada es la página de internet [www.calidadambiental.com.ec](http://www.calidadambiental.com.ec) . Según datos de la propia página, hasta el mes de agosto del 2015, el total de visitas realizadas asciende a 93,365, manteniendo un promedio de visitas mensuales de 1,221. Básicamente la fuente de información más importante es el sitio web de la empresa, y se encuentra bien utilizado debido a que el cliente actual busca facilidad para encontrar a un

proveedor de un servicio, y qué mejor que el internet para cumplir con esta función.

Además se encuentran activas las páginas de Facebook y Twitter para interactuar mediante las redes sociales con clientes potenciales y clientes de la empresa. El tema del manejo de las redes sociales puede resultar en mayores ventas si se las utiliza de manera adecuada. En los tiempos actuales, las empresas que se encuentran en internet y en las redes sociales, ponen al alcance de los clientes toda la información necesaria para poder investigar los servicios ofertados y los contactos directos con la empresa.

### 2.5.6. Proceso de compra

El proceso de compra se describe en el siguiente flujograma:



Fuente: Investigación propia

**FIGURA 16. EL PROCESO DE COMPRA**



El proceso de compra en resumen, empieza cuando se recibe el requerimiento del cliente (el contacto se lo hace a través de la fuente de información primaria) y se presenta la cartera de servicios que la empresa oferta. Una vez realizado un primer acercamiento con el cliente, se le solicita información adicional de la empresa y sobre el trabajo a realizarse, si la información es suficiente se procede con la evaluación de la empresa pero si falta información se hace imperativo una visita al cliente. Una vez que se evalúa a la empresa del cliente, se procede con la elaboración de la propuesta técnico-económica del trabajo que se va a realizar para después presentársela al cliente, si este acepta se firma finalmente el contrato pero si no acepta se entra en un proceso de negociación previo a la firma del contrato. Este flujograma es aplicable para todos los trabajos que ingresan a la empresa Calidad Ambiental.

### **3. SELECCIÓN DEL MERCADO META, POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN**

#### **3.1. MACRO SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

##### **3.1.1. Definición del mercado de referencia**

El ámbito de actividad al que la empresa Calidad Ambiental apunta es a la consultoría ambiental en términos generales de aplicación a actividades existentes o proyectos que representan un riesgo potencial para el medio ambiente.

Para determinar el mercado de referencia, se ha elaborado una matriz de macrosegmentación. Dicha matriz contempla algunos aspectos necesarios para entender el servicio que se brinda al mercado y que necesidades se están satisfaciendo, a través de qué tecnologías se lo está haciendo (como se hace) y finalmente a quien se está prestando el servicio (cliente final y/o usuario final). Para este fin, se plantea la matriz de segmentación de la siguiente manera:

**TABLA 13 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN****CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

NECESIDADES	TECNOLOGÍA 1	TECNOLOGÍA 2	TECNOLOGÍA 3
	T1: EMPRESAS DE CAPACITACIÓN AMBIENTAL	T2: CONSULTORES EXTERNOS	T2: EMPRESAS DE CONSULTORÍA ON-LINE
N1: Estudios de impacto ambiental			
N2: Auditorías ambientales			
N3: Diseño de planes de manejo ambiental			
N4: Planes de remediación ambiental			
N5: Relaciones comunitarias y socialización			
N6: Diagnósticos ambientales			
N7: Monitoreo ambiental			
N8: Planes de seguridad industrial			
N9: Capacitación ambiental			
N10: Tarifas atractivas			
N11: Servicio postventa			
N11: Instructores calificados			
N11: Metodologías actualizadas			

C1: Empresas

(\*) Al tener una estructura B2B, se dirige a empresas únicamente.

Fuente: Investigación propia

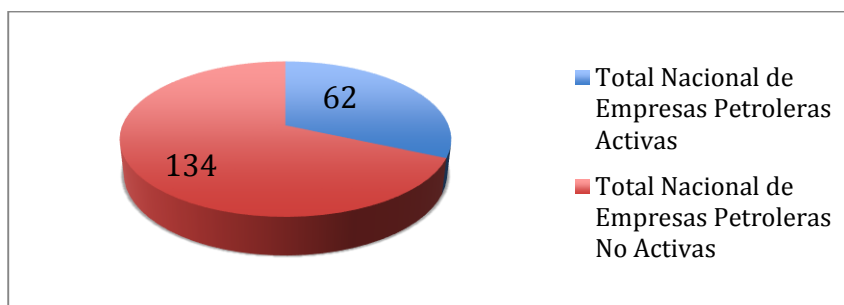
Elaborado por: Paúl Salazar Reyes

La consultora Calidad Ambiental al ser una empresa que satisface de manera integral casi todos los términos de la consultoría ambiental, en su totalidad a otras empresas, queda claro que la estrategia que se adopta como cobertura de macrosegmentación es de tipo especialista en tecnología. Este estrategia se aplica cuando la tecnología vigente sirve para cubrir a cabalidad con todas las necesidades de los clientes (empresas). La estrategia especialista es útil cuando la oferta de servicios de una empresa es suficiente para cubrir con todas las necesidades del mercado, es decir que para el caso de Calidad Ambiental, si se agrupan todas las necesidades del mercado bajo el nombre de “Consultoría Ambiental”, de igual manera se cubrirá con una sola tecnología a todas las necesidades empresariales en términos ambientales.

### 3.1.2. Cuantificación del mercado de referencia

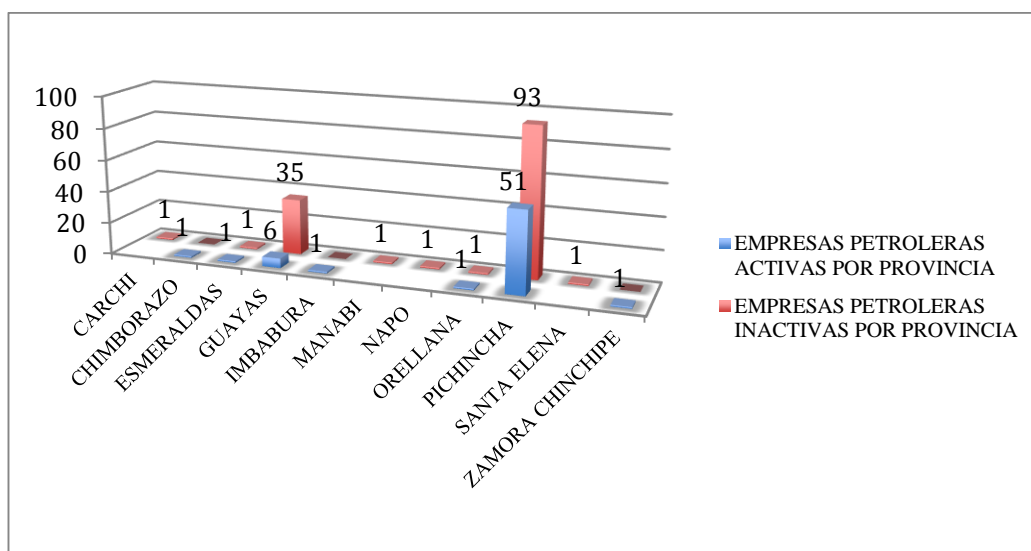
La cuantificación del mercado de referencia es necesaria para establecer un primer acercamiento con el mercado al que se pretende entrar o al que se quiere atacar para tener mayor participación.

El mercado petrolero en el Ecuador siempre ha sido atractivo, debido al ingreso que generan estas empresas. Dentro del Ecuador existen varias empresas que brindan servicios petroleros, en el Anexo N°2 se encuentra el detalle completo de las empresas petroleras en el Ecuador al año 2012. A continuación se presentan unos gráficos resumidos de las empresas que pertenecen a la Actividad Económica B06100 – Extracción de Petróleo Crudo en el Ecuador:



Fuente: Superintendencia de compañías

**FIGURA 17. PETROLERAS ACTIVAS EN EL ECUADOR AL AÑO 2012**



Fuente: Superintendencia de compañías

**FIGURA 18. EMPRESAS PETROLERAS ACTIVAS E INACTIVAS POR PROVINCIA**

En breves palabras, existen sesenta y dos empresas dedicadas al sector petrolero activas en el Ecuador actualmente y las restantes ciento treinta y cuatro se encuentran con algún tipo de impedimento para operar o simplemente se encuentran inactivas en la actualidad.

Para determinar el mercado de referencia se ha utilizado el Método de Ratios en Cadena o de Proporciones en Cadena, el cual propone una fórmula para cuantificar la demanda potencial. En la fórmula mencionada, la demanda potencial es igual al producto de multiplicar las empresas petroleras activas en el Ecuador y que demandan servicios de consultoría ambiental por la tarifa estándar por consultoría y por el número de consultorías que se requieren el año por las mencionadas empresas.

La información sobre la cuantificación del mercado de referencia se encuentra desglosada en el siguiente cuadro:

#### **TABLA 14 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA**

##### **FÓRMULAS PARA LA CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA**

En la dimensión de unidades monetaria

$$Dp = na * p * q$$

Donde:

$Dp$  = Demanda potencial expresada en \$US

$na$  = Empresas petroleras activas localizadas en Ecuador y que demandan servicios de consultoría ambiental

$p$  = Tarifa promedio de la consultoría

$q$  = Número promedio de consultorías por una empresa petrolera

$$Dp = 62u * \$67349,678 * 1u$$

$$Dp = \$ 4,175680,036$$

En la dimensión del número de consultorías

$$Dt_{(2012)} = na * q$$

Donde:

$Dt_{(2012)}$  = Demanda potencial expresada en unidades

$na$  = Número total de empresas petroleras

$q$  = Número promedio de consultorías por una empresa petrolera

$$Dt_{(2012)} = 62u * 1u$$

$$Dt_{(2012)} = 62 u$$

En la dimensión del número de clientes

$$Dt_{(2012)} = 62 \text{ clientes totales activos al 2012}$$

(\*) Información obtenida de la entrevista realizada a María Isabel Paéz, quien es la encargada de la información financiera de Calidad Ambiental.

Información al 31/12/2014

Fuente: Prof. Fernando Rosas y Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Por lo tanto, el mercado de referencia ascienda a sesenta y dos empresas petroleras y US\$ 4,175,680.04 millones de dólares.

### **3.2. MICROSEGMENTACIÓN DE MERCADO**

#### **3.2.1. Objetivos de la investigación**

El objetivo de la investigación es seleccionar el mercado meta compuesto por las empresas petroleras activas localizadas en Ecuador y que tengan interés de obtener capacitaciones en temas ambientales in situ. (presencial).

Para el efecto se proponen las siguientes variables de segmentación enfocado al mercado b2b:

## **TABLA 15 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

### **Variables de segmentación para empresas de servicios**

#### **Demográficas**

1. Ubicación de las empresas petroleras
2. Tamaño de las empresas petroleras
3. Número de empresas petroleras

#### **Operativas**

4. Tecnología del cliente (tipo de actividad petrolera)
5. Capacidades del cliente

#### **Criterios de contratación**

6. Interés por recibir el servicio
7. Interés por recibir el servicio de manera presencial
8. Criterios determinantes en la contratación de consultoría
9. Atributos para la selección de la empresa proveedora del servicio
10. Uso de la contratación a través del SERCOP
2. Centro de decisión de compra

#### **Factores situacionales**

9. Inversión promedio anual en consultoría
10. Urgencia por la entrega del servicio

#### **Otras características**

11. Lealtad a una firma
12. Frecuencia de uso del servicio
13. Sensibilidad a irse con la competencia
14. Medios de información
15. Competencia (top of mind)

Fuente: Entrevista con el Prof. Fernando Rosas

Estas variables propuestas toman en consideración los aspectos básicos para segmentar el mercado desde el punto de vista demográfico, operativo, de la contratación del servicio, los factores situacionales y características propias de las empresas ante el servicio ofertado.



### 3.2.2. Planeación del estudio exploratorio

Una vez determinadas las variables de segmentación, se pudieron elaborar las preguntas de carácter abierto para la fase del estudio cualitativo y que se aplicó a un sujeto de estudio (empresa petrolera) que se elegirá consecuentemente.

Preguntas propuestas para el estudio exploratorio:

- a. ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?
- b. ¿Cuál es el monto de facturación anual de la empresa?  
Menos de US\$ 100.000,00  
Más de US\$ 100.000,00 y menos de US\$ 500.000,00  
Más de US\$ 500.000,00 y menos de US\$ 1.000.000,00  
Más de US\$ 1.000.000,00
- c. ¿Cuántas personas laboran actualmente en la empresa?
- d. ¿Cuáles son los servicios que ofertan actualmente al mercado petrolero?
- e. ¿Exactamente, a qué tipo de actividad petrolera se dedica la empresa?
- f. ¿Conoce sobre los distintos tipos de consultoría ambiental que las empresas petroleras deben contratar para regularizar sus actividades en marcha o proyectos en los que pretende ejecutar a futuro?

- g. ¿Ha contratado anteriormente servicios de consultoría ambiental?
- h. ¿Cuántas consultorías ambientales contrata anualmente?
- i. ¿Qué tipos de consultorías ambiental requiere con mayor frecuencia?
- j. ¿Qué tipos de modalidades de consultoría ambiental son más efectivos para la organización?

On line

Presencial

Mixta

Otra (especificar)

- k. ¿Qué criterios son clave para seleccionar una empresa de consultoría ambiental?
- l. ¿Su empresa utiliza únicamente el portal de compras públicas (SERCOP) para la contratación del servicio de consultoría ambiental?
- m. ¿Quién toma la decisión de contratar el servicio de consultoría ambiental en su organización?
- n. ¿Qué atributos debe cumplir una empresa de consultoría ambiental para tener una buena valoración por parte de ustedes?
- o. ¿Cuál es el monto anual promedio que su empresa invierte en consultoría ambiental?
- p. ¿Con qué frecuencia (periodicidad) su empresa demanda el servicio de consultoría ambiental al año?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Una vez al año

- q. ¿Con qué compañía de consultoría ambiental ha contratado su organización el mayor número de veces el servicio de consultoría ambiental?
- r. ¿Cuáles son las razones por las que su empresa elegiría otra consultora ambiental distinta a la cual acostumbra contratar frecuentemente el servicio en cuestión?
- s. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre los servicios que brinda una empresa de consultoría ambiental?
- t. ¿Cuáles son las empresa de consultoría ambiental que usted considera como primordiales al momento de contratar dicho servicio? Mencione algunas o la primera que se le viene a la mente.

Con estas preguntas se plantea segmentar el mercado de manera que sea más específico para abarcar el tamaño justo del mismo.

### **3.2.2.1. Elaboración del cuestionario**

El modelo del cuestionario que se utilizó para la entrevista con el Administrador de las Gasolineras de la Corporación ANETA, efectuada el día jueves 1 de Octubre del año 2015 a las 17:00 en las oficinas administrativas de la bomba de gasolina de la empresa ubicadas en la calle Galo Plaza Lasso y de los Eucaliptos se encuentra en el Anexo 3. El récord digital de la entrevista se encuentra anexa al archivo del presente documento.

### **3.2.2.2. Método de recolección de información**

El método de recolección de información que se eligió es la entrevista personal. Este método posibilitó determinar las bases del estudio descriptivo, al obtener información directa de una fuente confiable. En este caso la fuente directa fue el Administrador de las gasolineras de ANETA, quien brindó información muy valiosa para poder determinar (y posteriormente despejar) las variables de segmentación del mercado al que se pretende atacar.

El carácter formal de la entrevista personal permitió establecer conclusiones determinantes sobre los datos e información que se busca de una empresa con relación al tema que se está tratando.

Para este efecto, se ha procedido con una grabación de la entrevista realizada, de manera que quede constancia de lo expuesto en el cuestionario. La grabación se encuentra anexa al documento presente.

### **3.2.2.3. Perfil de contactos**

Una vez realizado el estudio exploratorio y haber concluido anteriormente que el número de empresas petroleras activas en el Ecuador asciende a sesenta y dos, se eligió a una empresa a la cual se le presentará el formulario en una entrevista personal directa con representantes de las mismas.

El caso tratado fue el de las Gasolineras de ANETA. Sus oficinas se ubican en Quito en la dirección Galo Plaza Lasso y De los Eucaliptos. La persona que atendió la reunión fue el administrador de la gasolinera mencionada. Las conclusiones y grabaciones de la entrevista realizada se encuentran anexas al presente documento.

#### **3.2.2.4. Conclusiones**

La entrevista efectuada fue muy enriquecedora, ya que se pudieron establecer algunas conclusiones al respecto de lo que una empresa contratante de servicios de consultoría ambiental espera recibir, cuales son las variables que ellos consideran primordiales al momento de contratar el servicio, las razones por las que se fueran con la competencia y cuáles son los atributos de mayor importancia.

Al ser ANETA, una corporación con varios giros de negocio, pero para el efecto de la investigación únicamente nos centramos en las gasolineras que esta empresa mantiene, ya que su principal giro del negocio es la distribución de gasolina (uno de los productos finales del refinamiento del crudo de petróleo) en el norte de la ciudad de Quito.

Como una breve reseña, las oficinas administrativas se encuentran en la bomba de gasolina de ANETA de la calle Galo Plaza Lasso y de los Eucaliptos. ANETA es una corporación que maneja algunos negocios, por ejemplo la Escuela de Conducción ANETA, dos gasolineras ubicadas en Quito, una empresa de turismo y un club. Enfocados en las gasolineras, su principal giro de negocio es la distribución del hidrocarburo en sus presentaciones de gasolina

súper, gasolina extra y diésel en sus dos despachos ubicados en la ciudad de Quito, para atender el mercado centro-norte de la ciudad. ANETA tiene un contrato de distribución de gasolina con la empresa pública PETROECUADOR.

El administrador de la bomba de gasolina, supo informar que ANETA sí conoce sobre la norma ambiental y sobre la obligatoriedad de realizar estudios de impacto ambiental (y demás servicios que abarca la consultoría ambiental) para actividades y proyectos que representen riesgos para el medio ambiente y que en efecto actualmente trabajan con una empresa consultora ambiental ya desde hace varios años. De igual manera, el entrevistado afirma que anteriormente habían trabajado con otras consultoras ambientales distintas con la que trabajan en la actualidad, principalmente para trabajos en licenciamiento ambiental, auditorías ambientales, estudios de suelo, monitoreo ambiental y diseño de planes ambientales de todo tipo, más que todo para cumplir con el ámbito legal que rige en el país para términos ambientales.

Un punto de vista muy interesante que supo aclarar el entrevistado es que el nivel, frecuencia y periodicidad de la contratación de servicios de consultoría ambiental, se encuentra muy ligado a los ingresos de la empresa (temas financieros y de

liquidez). Por ejemplo, el administrador comentó en la entrevista que anteriormente se manejaba un contrato anual por algunos servicios de consultoría ambiental, sin embargo que por temas de economía y finanza de la empresa, ahora únicamente se contrata el servicio de consultoría ambiental cuando se lo requiere y lo que más alarma en este sentido, es que según el entrevistado el empresario tiende a percibir el servicio de la consultoría ambiental como un gasto necesario únicamente para cumplir con los lineamientos legales y normativos del país y que además este servicio es muy sensible al precio, ya que si un competidor ofrece mejores precios al cliente, éste es muy probable que deserte y trabaje con otro proveedor de consultoría ambiental. Arraigado a esta aclaración del entrevistado, también mencionó que la relación precio y calidad del servicio puede ser discutible justamente por el tema de la obligatoriedad, ya que el contrato se hace únicamente por cumplir con la legislación ambiental y no porque se genere un sentido real de responsabilidad ambiental en las empresas.

En otros temas de la entrevista, el entrevistado dijo que sería excelente que la consultoría ambiental se pueda manejar de dos maneras, de forma on-line (para requerimientos menores y que no sea necesaria una visita) y de forma presencial (in situ) para requerimientos mayores como inspecciones, auditorías ambientales etc.



La parte más importante de la entrevista fue cuando el administrador abordó los criterios claves de contratación y atributos que deben tener las empresas que brindan servicios de consultoría ambiental. Los criterios claves según el entrevistado son:

- Experiencia del consultor (consultor líder de la empresa);
- El costo del servicio/servicios;
- Calificados como consultor ante al MAE;
- La relación precio y calidad debe ser la óptima;
- Los resultados entregados, por ejemplo el licenciamiento ambiental como fase final del proceso;
- El servicio post-venta y,
- Equipo de trabajo.

Mientras que los principales atributos (aunque se parecen bastante a los criterios clave) son:

- Equipamiento adecuado;
- Tecnología de punta;

- Procesos adecuados;
- Personal calificado;
- Conocimientos al día en legislación ambiental y normativa ambiental;
- Conocimientos del proceso integral para brindar un asesoramiento completo y real;
- Experiencia y seriedad del consultor y;
- Flexibilidad en precios y en tiempos de entrega de resultados.

Para finalizar con las conclusiones y lo más remarcable de la entrevista, ANETA factura al año más de un millón de dólares, en promedio invierte al año quince mil dólares, contrata servicios de consultoría ambiental tres veces al año en promedio (incluye varios servicios del portafolio), la decisión de contratación del servicio de consultoría ambiental recae únicamente sobre el gerente general, y al ser una empresa con capital netamente privado, no requieren del SERCOP (Servicio de Contratación Pública) para requerir un producto o servicio (contratación directa). Además un punto muy importante, es que ANETA ya tenía experiencia previa con otras consultoras, por lo que puede tener un criterio muy bien formado sobre los términos de contratación, costos del servicio referenciales, plazos de entrega,

expectativas del servicio, equipamiento del personal etc. Dentro de las empresas que Santiago nombró en la entrevista se encuentra:

- Calidad Ambiental (trabajan actualmente);
- EISMASTERS;
- Respuesta Ambiental (Richard Aguirre) y,
- Una consultora independiente de la cual no recuerda el nombre.

Para cerrar, el entrevistado afirmó que los criterios a tomar en cuenta para dejar de contratar con una consultora para probar con una nueva son el precio y el nivel de resultados en el menor tiempo posible. Además mencionó que supo de las empresas de consultoría ambiental por referidos directos y por internet.

Todo lo recabado en la entrevista fue de mucha ayuda para poder formar un criterio y ampliar más la perspectiva propia, ya que se tiene el conocimiento de una persona como cliente de una consultora ambiental.

### **3.3. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO**

El estudio o investigación descriptiva es una herramienta en la investigación de mercados que brinda la ventaja de describir una situación tal y como esta se presenta en el mercado, por ejemplo la descripción de características o funciones de los grupos de interés como clientes, vendedores, áreas del mercado etc. Dicho estudio fue necesario para calcular el porcentaje de unidades de una población específica que demuestran conductas similares entre sí, además para conocer las opiniones de estas personas ante nuevos productos o servicios, y lo más importante es que es útil para determinar el grado de asociación entre las variables de mercadotecnia.

#### **3.3.1. Elaboración del cuestionario**

Una vez que la entrevista personal fue realizada, y la información recabada es acorde con las variables de segmentación de interés, se desarrolló un cuestionario de tipo cuantitativo para poder medir el mercado meta y el interés de las empresas petroleras en el Ecuador por contratar servicios de consultoría ambiental, el cual se presenta en el Anexo N°4.

### **3.3.2. Método de recolección de información**

El método de recolección de información que se seleccionó para el efecto es el de la encuesta por medio de correo electrónico. Este fue el mejor método para recolectar información para el efecto del trabajo en desarrollo. La encuesta administrada a través de correo electrónico fue una herramienta eficaz.

Para que esta parte de la investigación no tome mucho tiempo, se determinó el tiempo máximo de respuesta de los sujetos de estudio de quince días calendario contados desde que empezó la campaña de *mailing*. En esta etapa de la investigación no todas las personas respondieron, por lo que se tomaron las encuestas respondidas y se las consideró como el nuevo 100% de la muestra.

### **3.3.3. Población de estudio y muestreo**

#### **3.3.3.1. Universo**

El universo de la investigación se ha fijado para sesenta y dos empresas petroleras que tienen sus actividades en el Ecuador y que se encuentran actualmente activas y en operaciones, como se señaló anteriormente (ver Anexo N° 2).

#### **3.3.3.2. Tipo de muestreo**

El tipo de muestro elegido para el caso es el muestreo aleatorio simple, ya que todas las empresas petroleras a las que se pretende realizar la encuesta tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Este criterio va alineado con la idea de realizar un censo, es decir que se va a aplicar la encuesta a las sesenta y dos empresas petroleras existentes en el país pero con la particularidad de que se dio un plazo de quince días para que respondan las preguntas del cuestionario. Una vez transcurrido este tiempo, se trabajó con aquellas que si respondieron la encuesta, tomando esa muestra como el nuevo 100%.

#### **3.3.3.3. Cálculo de la muestra**

Como se mencionó anteriormente en este documento, las empresas petroleras existentes en el Ecuador y que se encuentran en operaciones ascienden a sesenta y dos, por lo que se decidió realizar un censo. El censo contempla una evaluación mediante una encuesta con preguntas cerradas a la totalidad de empresas de interés en relación a la investigación, por lo que no sería necesario establecer un cálculo de la muestra.

#### **3.3.3.4. Composición de la muestra**

La muestra, al ser un censo, asciende a sesenta y dos empresas petroleras.

### **3.4. MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTO**

La matriz de perfil de segmento toma como referencia de análisis a las variables de segmentación señaladas anteriormente para descomponer en segmentos al mercado total y descubrir el atractivo de cada uno.

La matriz de perfil de segmento se presenta a continuación:



TABLA 16 MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTO

Nº	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	SEGMENTOS DEL MERCADO													
			Experiencia		Costo del Servicio		Calidad del Servicio		Resultados Obtenidos		Servicio post - venta		Equipo de Trabajo		Calificación	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Tamaño de la empresa	De 1 a 10	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		De 11 a 30	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		De 31 a 50	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Más de 50	3	100%	4	100%	3	100%	4	100%	1	100%	1	100%	1	100%
		<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
2	Giro del negocio	Explotación de pozos	2	100%	3	100%	2	100%	2	100%	3	100%	3	100%	2	100%
		Transporte de crudo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Distribución final	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Refinamiento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Otro	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
3	Facturación	<US\$300.000	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		>US\$300.000 y <US\$900.000	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		>US\$900.000 y <US\$1.500.000	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		>US\$1.500.000	3	100%	4	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%
		<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
4	Conocimiento de la normativa ambiental	Si	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%	1	100%	2	100%
		No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
5	Contratación previa	Si	1	100%	2	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
		No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		No sabe	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
6	Tipo de consultorías ambientales	Auditorías ambientales	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%
		Obtención del licenciamiento ambiental	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	100%	0	0%
		Estudios de impacto ambiental	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
		Planes ambientales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Diagnósticos ambientales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Monitoreo ambiental (laboratorio)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%
		Capacitaciones en temas ambientales de actualidad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Asesoría en normativa ISO relacionada con medio ambiente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Otro (especifique)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

7	Frecuencia de contratación	Una vez al mes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Dos veces al año	1	100%	1	100%	0	0%	1	50%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
		Tres veces al año	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Cuatro veces al año	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Una vez al año	0	0%	0	0%	1	100%	1	50%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%
		Más de cuatro veces al año	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
8	Encargado de contratación	Gerente general	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Encargado del área/departamento ambiental	1	100%	0	0%	1	100%	1	50%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
		Junta/comité especializado	0	0%	1	100%	0	0%	1	50%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%
		Otro (especifique)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
9	Modalidad de contratación	Presencial	1	100%	1	100%	1	100%	1	50%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
		En línea	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Mixta	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Otra (especifique)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
10	Inversión en consultoría amb.	Hasta USD\$ 1,000 dólares	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Más de USD\$ 1,000 dólares y menos de USD\$ 5,000 dólares	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Más de USD\$ 5,000 dólares y menos de USD\$ 10,000 dólares	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Más de USD\$ 10,000 dólares y menos de USD\$ 20,000 dólares	1	100%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%
		Más de USD\$ 20,000 dólares	0	0%	1	100%	1	100%	1	50%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
11	Medios de comunicación	Referidos directos	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Prensa escrita	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Televisión	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Radio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Internet	0	0%	1	50%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%
		Correo electrónico	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Portal de compras públicas (SERCOP)	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Otro (especifique)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
		Equipos de medición adecuados	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	1	33%	1	33%	1	33%
12	Atributos	Tecnología	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Procesos adecuados	0	0%	1	50%	1	50%	0	0%	1	33%	1	33%	1	33%	1	33%
		Personal calificado y capacitado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Conocimiento de la normativa y legislación ambiental ecuatoriana	1	33%	0	0%	0	0%	1	100%	1	33%	1	33%	0	0%	0	0%
		Flexibilidad en las tarifas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Flexibilidad en los plazos de entrega	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Asesoramiento integral	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
		Si	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%
13	Conocimiento de la competencia	No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
14	Canales de comunicación	Correo electrónico	1	33%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%
		Visitas personalizadas	0	0%	1	50%	1	33%	1	20%	1	100%	1	100%	1	33%	0	0%
		Radio	1	33%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Prensa escrita	0	0%	0	0%	1	33%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Televisión	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%
		Internet	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		Otro (especifique)	1	33%	1	50%	1	33%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

La matriz de perfil de segmento fue útil para determinar que todos los segmentos son atractivos para la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda., incluso aquellas empresas que no conocían de la obligatoriedad de realizar consultorías ambientales debido a que en algún momento van a requerir contratar el servicio.

Por lo tanto, con el respaldo de la ley ambiental vigente en Ecuador, todos los segmentos analizados son atractivos y pueden ser abordados en los cuatro años de actividades que plantea el Modelo de Gestión de Marketing propuesto.

### **3.5. ANÁLISIS DE ATRACTIVO DE SEGMENTOS**

El atractivo del segmento, entendido como las sesenta y dos empresas petroleras del Ecuador resultó llamativo. Además se tiene a favor el cobijo de la ley sobre la obligatoriedad de realizar estudios ambientales. Para corroborar lo expuesto, se tiene un mercado económico potencial de USD\$ 4,000,000 millones de dólares para Calidad Ambiental Cía. Ltda. en los cuatro años de propuesta del modelo.

### **3.6. ELECCIÓN DEL MERCADO META**

El mercado meta elegido, con criterios aceptados en la investigación descriptiva y comprobados con la matriz de perfil de segmento y el atractivo de los segmentos, es igual a sesenta y siete empresas del mercado petrolero ecuatoriano, tanto del sector público y privado que se encuentran actualmente en operaciones. Lo que en dólares estimados representarían ingresos relativos mínimos por USD\$ 4,000,000 de dólares.

Las encuestas aplicadas fueron respondidas por diez y siete sujetos de estudio. Las encuestas fueron necesarias para conocer los criterios que consideran importantes los clientes sobre contratación, preferencias etc, más no para segmentar el mercado, sin embargo se presentan a continuación los resultados más importantes obtenidos (la tabulación completa se encuentra en el Anexo N° 5):

- El 100% de encuestados dijo que el giro principal de negocio dentro del ámbito petrolero es la explotación de pozos;
- El 70,59% de encuestados afirma conocer sobre los tipos de consultoría ambiental que deben contratar para cumplir con la legislación ambiental actual, mientras que el 29,41% restante afirma no conocer nada al respecto;

- Por otro lado el 66,67% de entrevistados (los restantes después de responder la pregunta filtro) dice haber contratado alguna vez una consultoría ambiental y el restante 33,33% dice no conocer del tema;
- Los tipos de consultoría ambiental de mayor contratación según la encuesta son, en primer lugar las auditorías ambientales, segundo los estudios de impacto ambiental, tercero los licenciamientos ambientales y finalmente el monitoreo ambiental (laboratorio);
- El 75% de encuestados contrata una vez al año el servicio de consultoría ambiental y el restante 25% dos veces al año;
- Mientras que el/los encargados de la contratación del servicio de consultoría ambiental son, en primer lugar el encargado del área/departamento ambiental y en segundo lugar un comité especializado;
- Del total de encuestados el 87,50% prefiere la modalidad de consultoría presencial y el restante 12,50% prefiere una consultoría mixta (presencial y por internet);
- Una pregunta muy relevante refleja que el 62,50% de entrevistados invierte más de US\$ 20,000 dólares al año en el servicio de consultoría ambiental, mientras que el 37,50% invierte entre US\$ 10,000 y menos de US\$ 20,000 dólares al año;
- En lo que respecta a la comunicación de la empresa, los encuestados señalan que conocieron de la empresa por internet (62,50%), por referidos directos (25%) y por el SERCOP (12,50%);

- En cuanto a los criterios de contratación más importantes que supieron describir los encuestados se encuentran en primer lugar la calidad del servicio, mientras que en segundo lugar se encuentran los resultados obtenidos del servicio, en tercer lugar los encuestados señalan que es muy importante que la firma consultora se encuentra calificada en el Ministerio del Ambiente, además consideran no tan importante al costo del servicio;
- Mientras que a lo que se refiere a los atributos del servicio, los encuestados señalan que es muy importante que la empresa cuenta con equipos adecuados y procesos al día;
- Y por último, el 35,29% afirman que la mejor forma de recibir información de los servicios de consultoría ambiental es mediante visitas personales y los demás entrevistados dicen que es mejor mediante internet, correo, radio y prensa escrita.

Las encuestas fueron importantes para conocer qué aspectos o criterios de contratación son más importantes para los clientes, los atributos que prefieren y sobre todo los medios de comunicación predilectos para dar a conocer la empresa en el mercado.

### **3.7. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN**

Los subtemas de posicionamiento y diferenciación se profundizaron en el capítulo quinto de esta investigación.

La estrategia seleccionada para cumplir con los fines de esta investigación ha sido la diferenciada, ya que se va a abarcar todos los segmentos del perfil relacionado con el mercado meta.

## **4. PROPUESTA DE MODELO DE MARKETING PARA LA EMPRESA CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

### **4.1. OBJETIVOS DE MARKETING**

La propuesta de Modelo de Gestión de Marketing para la consultora ambiental Calidad Ambiental Cía. Ltda. tiene la duración de cuatro años, desde el año 2015 hasta el año 2018. Por lo tanto los objetivos de marketing, estrategias, acciones y métricas de mercadotecnia se desarrollaron para cada año de la propuesta

.

Una vez analizado el entorno completo nacional y de la empresa, se pueden establecer los objetivos de marketing, las estrategias a seguir, las acciones para cumplirlas, los métodos de control y el seguimiento del plan. Pero antes de ahondar en el tema, se presenta el Análisis FODA de la consultora Calidad Ambiental para alinear los objetivos y estrategias más adelante:



**TABLA 17 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA****CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Equipo consultor capacitado y profesional	Capacidad instalada suficiente para atender a nuevos mercados
Consultor líder reconocido en el medio	Adaptabilidad a los cambios del entorno
Garantía de solidez en los resultados de la consultoría	Mercados aún no explotados
Servicio post-venta personalizado	Incursionar en nuevos servicios que complementen la consultoría ambiental
Seguimiento continuo a los trabajos realizados	Regulación para el ingreso de nuevas consultoras al mercado
Cartera amplia de servicios	Existen nuevos mercados que requieren de inversión para poder usufructuar en algunos años, como el manejo de desechos y la consultoría en salud y seguridad ocupacional
Se brindan servicios complementarios a la consultoría ambiental (laboratorio)	Cobijo legal sobre la obligatoriedad de realizar consultorías ambientales para empresa o proyectos que puedan ser un peligro para el medio ambiente
Capacidad instalada suficiente para atender el mercado actual	Mercados aún no atendidos o mal atendidos por la competencia
Cumplimiento de plazos acordados	Buenas relaciones del líder consultor con el entorno de empresa y autoridades ambiental (incluso seccionales)
Flexibilidad en tarifas y plazos de entrega	Competidores pequeños pueden desaparecer por temas de liquidez o falta de inversión
Certificación en ISO de Calidad en los procesos	-

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alta rotación de personal	Sensibilidad a los cambios de tipo legal
Poder de negociación deficiente con los clientes	Muchos cambios legales en los últimos años
Se depende mucho de contratos grandes con empresas reconocidas	Fuerte presencia de competidores directos e indirectos
No se tiene una gestión de marketing y ventas adecuado	Antiguos colaboradores pueden convertirse en competencia directa
Deficientes procesos de comunicación con el cliente	El país podría entrar en recesión si los indicadores económicos no mejoran
Página web obsoleta	Inestabilidad jurídica ahuyenta la inversión extranjera
No existe software de control para bases de datos, facturación, procesos en ejecución, cumplimientos de presupuesto anual/mensual etc	Inversión doméstica en stand-by
El equipo consultor no gestiona ninguna acción de venta	El portal de compras públicas presenta graves problemas de transparencia

Fuente: Investigación propia

La herramienta estratégico-analítica del FODA es conveniente para conocer los factores internos y externos que pueden representar adversidades y a su vez aspectos positivos del entorno. Se ha obviado el cruce en el análisis debido a que este esquema ya se trató detalladamente en capítulos anteriores, y este representa una compilación de los criterios analizados en forma de resumen corto.

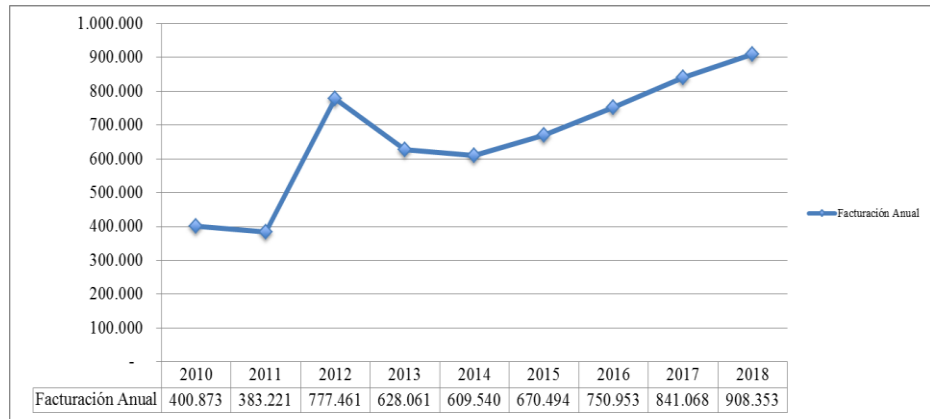
Los objetivos de marketing para la empresa Calidad Ambiental se han determinado en función de las ventas, de la rentabilidad, del mercado, de la marca y de los clientes. La matriz de objetivos por segmento de aplicación se encuentra detallada en el Anexo N°7.

#### **4.1.1. Ventas**

Los objetivos de ventas para el modelo de gestión propuesto se han elaborado en base a las ventas históricas de Calidad Ambiental desde el año 2010 hasta el año 2014 y la cuota de mercado del año 2014, para poder establecer las proyecciones técnicamente. En concordancia con la matriz de objetivos integral, los objetivos de ventas son los siguientes:

- Lograr un crecimiento de las ventas en dólares para el año 2015 de por lo menos el 10,00% con relación al año 2014;
- Lograr un crecimiento de las ventas en dólares para el año 2016 de por lo menos el 12,00% con relación al año 2015;
- Lograr un crecimiento de las ventas en dólares para el año 2017 de por lo menos el 12,00% con relación al año 2016;
- Lograr un crecimiento de las ventas en dólares para el año 2018 de por lo menos el 8,00% con relación al año 2017;
- Lograr un crecimiento del volumen de ventas en unidades para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 de por lo menos el 10% con relación al año 2014.

Se han establecido estos objetivos en base a datos históricos de la empresa que se presentan a continuación:



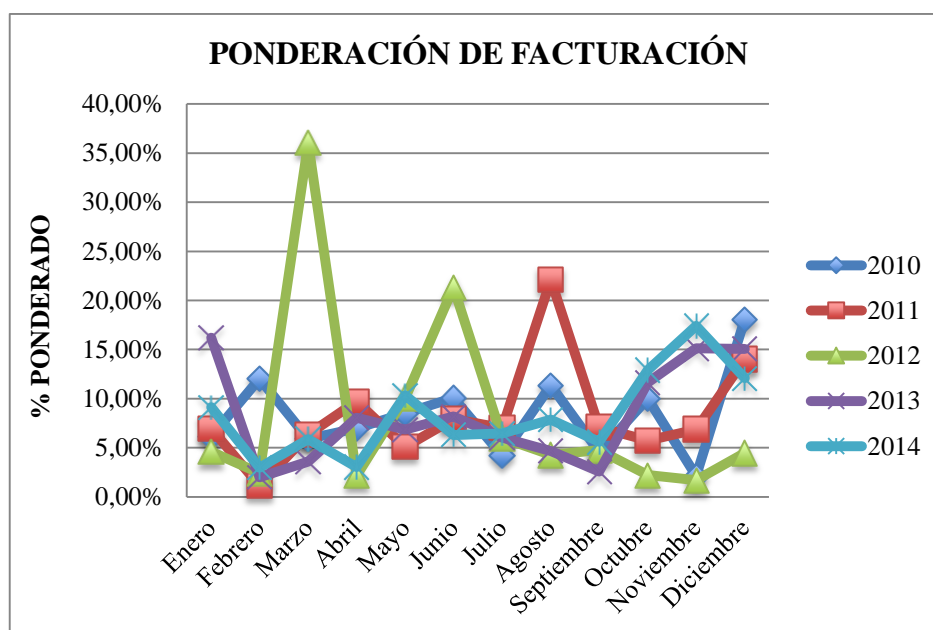
Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 19 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ANUALES HISTÓRICAS Y PROYECCIONES AL 2018**

Para establecer las proyecciones de ventas se utilizaron siguientes parámetros:

- Ventas históricas desde el año 2010 al año 2014;
- Porcentajes de crecimiento estipulados en los objetivos de ventas para cada año de aplicación basados en la cuota de mercado esperada;
- Crecimiento del sector de actividad: Actividades profesionales, científicas y técnicas. Establecido en base a la participación de dicha actividad en el PIB de los años 2010, 2011 y 2012 equivalente al 3% constante;
- Ponderación porcentual de la facturación de cada mes sobre el total de las ventas desde el año 2010 al año 2014.

El cuadro de la ponderación mensual resumida se presenta a continuación:



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 20 PONDERACIÓN MENSUAL POR AÑO DE APLICACIÓN**

Para los términos de unidades de consultorías ambientales, la empresa Calidad Ambiental no cuenta con un registro detallado de las ventas realizadas por tipos de consultoría, es decir que no se tiene un registro de ingresos según el tipo de consultoría realizada.

Es por esto que se establece el objetivo de unidades en base a datos consolidados por número de contrataciones al año, por lo que se suman las veces en las que una empresa “X” ha contratado los servicios de Calidad Ambiental independientemente de cuantas veces se repita la misma empresa “X”. A continuación se presenta el resumen del número de empresas y contratos por año desde el 2006 hasta el año 2014:

**TABLA 18 TOTAL DE CLIENTES, CONTRATOS Y VENTAS HISTÓRICAS Y PROYECTADAS AL 2018**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

<b>AÑO</b>	<b>Nº DE CLIENTES</b>	<b>Nº DE CONTRATOS</b>	<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>
2018	124	474	908.353
2017	113	431	841.068
2016	103	392	750.953
2015	94	356	670.494
2014	85	324	609.540
2013	115	341	628.061
2012	84	290	777.461
2011	69	297	383.221
2010	48	275	400.873
2009	33	167	517.545
2008	23	164	410.820
2007	14	48	257.537
2006	4	4	17.440

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Elaborado por: Paúl Salazar Reyes

Los cuadros detallados de las proyecciones de ventas y ponderación mensual se encuentran en los Anexos N°6 y N°7.

#### **4.1.2. Rentabilidad**

Los objetivos de rentabilidad han sido calculados en base a los datos históricos de los años 2012, 2013 y 2014 y de las proyecciones de las ventas (ingresos) y de costos y gastos (egresos) de Calidad Ambiental.

Por lo tanto, los objetivos de rentabilidad son:

- Tener una rentabilidad bruta para el año 2015 del 40%, para el año 2016 una del 43%, para el año 2017 del 47% y finalmente una rentabilidad bruta al 2018 del 48%.
- Alcanzar una rentabilidad neta para el año 2015 del 6% como mínimo, mientras que para el año 2016 del 12%, para el año 2017 del 17% y finalmente para el año 2018 obtener por lo menos 18% de rentabilidad neta.
- Finalmente, se plantea tener un retorno de más del 150% del total de la inversión para finales del año 2018.

Para cumplir con estos objetivos planteados se han realizado los respectivos análisis de ventas, ventas proyectadas y costos y gastos proyectados hasta el 2018 tomando como referencia los datos históricos de los 2012, 2013 y 2014.

**TABLA 19 PROYECCIÓN DE VENTAS, COSTOS, GASTOS Y UTILIDAD HASTA EL 2018**

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

AÑO	TOTAL VENTAS ANUALES	TOTAL COSTOS ANUALES	TOTAL GASTOS ANUALES	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD NETA	% UTILIDAD BRUTA	% UTILIDAD NETA
2018	908.353,09	-465.326,75	-270.709,07	443.026,34	172.317,27	48,77%	18,97%
2017	841.067,67	-445.240,96	-248.936,47	395.826,71	146.890,25	47,06%	17,46%
2016	750.953,28	-421.773,99	-235.120,67	329.179,29	94.058,62	43,83%	12,53%
2015	670.494,00	-400.115,38	-225.687,27	270.378,62	44.691,34	40,33%	6,67%
2014	609.540,00	-352.810,25	-226.432,12	256.729,75	30.297,63	42,12%	4,97%
2013	628.061,00	-467.629,03	-124.569,30	160.431,97	35.862,67	25,54%	5,71%
2012	777.461,00	-274.707,24	-364.563,52	502.753,76	138.190,24	64,67%	17,77%
2011	383.221,00	-159.316,50	-197.346,88	223.904,50	26.557,62	58,43%	6,93%
2010	400.873,00	-128.908,03	-258.733,10	271.964,97	13.231,87	67,84%	3,30%

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Los cuadros detallados de las proyecciones de ingresos, egresos y utilidad se encuentran en los Anexos N°11 y N°12.

### 4.1.3. Mercado

En cuanto al tema de mercado, se plantean los siguientes objetivos:

- Crecimiento de la cuota de mercado total en el 2015 igual a 0,98%, para el 2016 que llegue al 1,06%, para el 2017 que alcance el 1,15% y finalmente para el año 2018 que la cuota total de mercado sea igual a 1,21%;
- Crecimiento de la cuota parcial de mercado en el 2015 del 7,37%, que crezca para el año 2016 al 8,02%, que alcance el 8,72% para finales del año 2017 y finalmente que para el año 2018 llegue al 9,14% de la cuota parcial.

Para cumplir con estos objetivos planteados se han realizado análisis de mercado y su evolución en el tiempo, de manera que los objetivos sean consistentes, alcanzables y medibles en el tiempo.

**TABLA 20 VENTAS ANUALES Y CUOTA DE MERCADO**

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

AÑO	VENTAS ANUALES	MERCADO TOTAL			MERCADO PARCIAL		
		VENTAS ANUALES DEL SECTOR TOTAL	CUOTA DE MERCADO TOTAL	META SOBRE EL MERCADO TOTAL	VENTAS ANUALES DEL SECTOR PARCIAL	CUOTA DE MERCADO PARCIAL	META SOBRE EL MERCADO PARCIAL
2014	609.540,00	66.753.170,00	0,91%	N/A	8.827.842,00	6,90%	N/A
2015	670.494,00	68.755.765,10	0,98%	0,06%	9.092.677,26	7,37%	0,47%
2016	750.953,28	70.818.438,05	1,06%	0,09%	9.365.457,58	8,02%	0,64%
2017	841.067,67	72.942.991,19	1,15%	0,09%	9.646.421,31	8,72%	0,70%
2018	908.353,09	75.131.280,93	1,21%	0,06%	9.935.813,94	9,14%	0,42%

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Para poder proyectar el crecimiento del sector total, se hizo un análisis de participación del mercado del sector Actividades profesionales,



científicas y técnicas dentro del Producto Interno Bruto total del Ecuador de los años 2011, 2012 y 2013:

**TABLA 21 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR "ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS EN RELACIÓN DEL PIB CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

<b>Año</b>	<b>Ventas Totales</b>	<b>Ventas Totales de: Actividades profesionales, científicas y técnicas</b>	<b>% de participación</b>
2011	130.920.292.776	3.284.541.463	2,51%
2012	144.667.008.614	3.925.995.400	2,71%
2013	157.085.366.005	4.604.977.377	2,93%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

#### **4.1.4. Marca**

En cuanto a la marca, los objetivos propuestos son:

- Lograr que los clientes consideren la marca entre las cinco primeras para la decisión de compra/contratación en el lapso de los próximos tres años.

Para lograr el objetivo mancomunado de captar notoriedad en el mercado y atraer *top of choice/mind* se pretende lanzar una campaña de marketing como parte del modelo de gestión que se propone para Calidad Ambiental. La campaña de marketing se enfocará en los siguientes puntos básicos:

- Planificación de marketing general;

- Publicidad y promoción y;
- Plan de ventas.

**TABLA 22 OBJETIVOS DE MARCA Y CAMPAÑA DE MARKETING**

ETAPAS	SUB-ETAPAS
Planificación general de marketing	
	Plan de marketing
	Plan de implantación
Publicidad y promoción	Plan de promociones
	Plan de publicidad

Fuente: Investigación propia

El objetivo primario es dar a conocer a la empresa Calidad Ambiental dentro del mercado ecuatoriano, para captar la atención del mercado de la consultoría ambiental e incentivar a los clientes en potencia a contratar con la empresa. Se han determinado las acciones a seguir para lograr los objetivos de marca en el cuadro de acciones integral del Anexo N°9.

#### **4.1.5. Clientes**

Dentro de los objetivos de clientes se plantean los siguientes:

- Lograr que por lo menos el 40% de los clientes del 2014 se fidelicen para el año 2015, el 45% para el año 2016, el 50% para el año 2017 y finalmente el 55% para el año 2018;

- Conseguir por lo menos un contrato nuevo con una empresa petrolera para el año 2015, tres contratos nuevos con empresas petroleras para el año 2016, seis contratos nuevos con empresas petroleras nuevas para el año 2017 y finalmente para el año 2018 lograr como mínimo diez contratos nuevos con empresas petroleras.
- Lograr que para el año 2015 una satisfacción del cliente mínima del 70%, para el año 2016 que sea del 75% mínimo, para el año 2017 que sea de por lo menos el 80% y finalmente para el año 2018 que la satisfacción sea por lo menos del 85%.
- Compra de un software especializado en el manejo de bases de datos, facturación, ventas, asignación de procesos a colaboradores etc. muy integral que sirva para todos los aspectos administrativos de la empresa (Kohinor).

Para el análisis de la fidelización del cliente se analizó la base de clientes que maneja actualmente Calidad Ambiental. Sin embargo existe un problema en este sentido, ya que la empresa en la actualidad no maneja un software especializado en el manejo de base de datos de clientes y facturación, únicamente se tiene una hoja de cálculo de Excel con toda la información histórica de los clientes hasta el 2006. Por lo tanto, un objetivo secundario del modelo de gestión consiste en la compra de un software especializado de ventas y control de base de datos llamado Kohinor para poder hacer análisis mensuales sobre evolución de las

ventas, avance de facturación real sobre el total mensual presupuestado, registro pormenorizado de base de clientes etc.

A continuación se presenta la evolución de la fidelización de los clientes desde el año 2006 hasta el año 2014:

**TABLA 23 FIDELIZACIÓN HISTÓRICA DEL CLIENTE**

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NÚMERO DE CLIENTES POR AÑO	4	14	23	33	48	69	84	115	85	94	103	113	124
NÚMERO DE CLIENTES PRESENTES EN EL AÑO DE INTERÉS	2	6	9	12	19	24	25	25	25	38	46	57	68
% DE FIDELIZACIÓN	50.0%	42.9%	37.5%	36.4%	38.5%	34.6%	29.9%	21.5%	29.0%	40.0%	45.0%	50.0%	55.0%

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

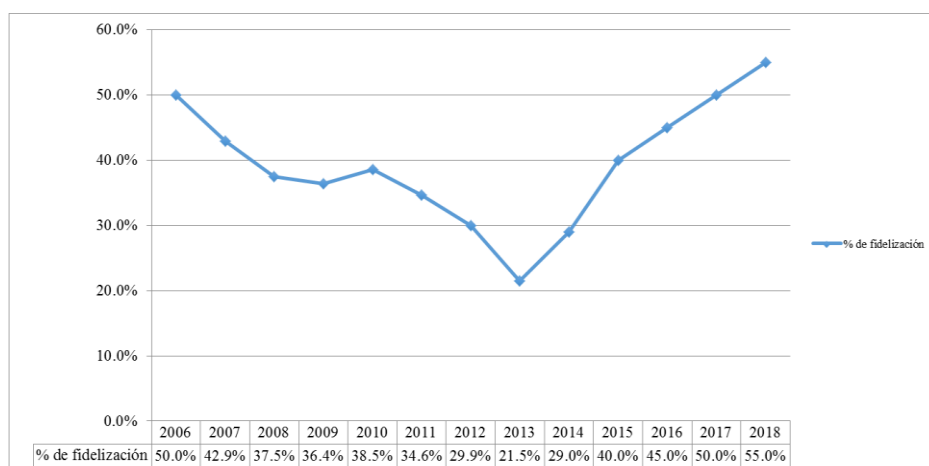
Para determinar la fidelización del cliente se tomó como año de referencia el 2014 y se comparó la base de clientes de este año con 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007 y 2006 para concluir qué empresas estuvieron presentes en cada año de interés, cuales desertaron en cada año de interés y cuales trabajan esporádicamente con la empresa. Las conclusiones numéricas del análisis arrojaron que en promedio se tiene una fidelización del cliente del 35,6% hasta el año 2014, es decir que aproximadamente se logra captar a uno de cada tres clientes por año.

Por lo tanto el objetivo de marketing propuesto para la fidelización del cliente es de incrementar el indicador al 40% como mínimo para el año 2015 en comparación con el promedio histórico. Mientras que para el año 2016 se propone lograr el 45% de fidelización del cliente, para el año

2017 alcanzar el 50% y finalmente el 55% para el año 2018 tomando como premisa el objetivo antes planteado de ventas de incrementar como mínimo un 10% el volumen de ventas (unidades de consultorías ambientales) de manera constante desde el año 2015 hasta el año 2018.

En conclusión, para lograr con los objetivos planteados de fidelización se deben retener:

- Treinta y ocho clientes del año 2014 para el año 2015;
- Cuarenta y seis clientes del año 2015 para el año 2016;
- Cincuenta y siete clientes del año 2016 para el año 2017 y,
- Sesenta y ocho clientes del año 2017 para el año 2018.



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 21 EVOLUCIÓN DE LA FIDELIZACIÓN HISTÓRICA Y PROYECTADA AL AÑO 2018**

## **4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **4.2.1. Genérica**

La estrategia genérica se enfoca en analizar dos puntos claves, los costos y los factores diferenciadores dentro del mercado de interés. Para el caso práctico de Calidad Ambiental, se ha determinado la estrategia genérica de la siguiente manera:

**TABLA 24 ESTRATEGIA GENÉRICA**  
**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
		<b>COSTOS</b>	<b>DIFERENCIACIÓN</b>
<b>MERCADOS</b>	<b>AMPLIOS</b>	Liderazgo en costos (bajos)	Factores diferenciadores (diferenciación)
	<b>PEQUEÑOS</b>	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Fuente: Prof. Fernando Rosas

Se ha determinado un mercado total de más de sesenta empresas pertenecientes al sector petrolero del Ecuador, por lo que el mercado es amplio. Los esfuerzos y acciones de marketing serán enfocados a la diferenciación en relación de las 4P's y a la propuesta de valor de Calidad Ambiental.

La propuesta de valor para Calidad Ambiental Cía. Ltda. que se plantea es:

- Brindar servicios de consultoría ambiental integral, garantizando la solidez de los resultados y cumpliendo con los plazos acordados.
- Dar seguimiento y servicio post-venta de la consultoría ambiental de manera personalizada para cada cliente.

#### 4.2.2. Crecimiento

Las estrategias competitivas y de crecimiento se han determinado en base a la Matriz de Identificación de las Estrategias del libro Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico de Marketing Publishing (1991), la cual se presenta a continuación:

**TABLA 25 EVALUACIÓN NUMÉRICA PARA DETERMINAR LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS Y DE CRECIMIENTO**

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

<i>OPCIONES ESTRATÉGICAS</i>	<b>EVALUACIÓN NUMÉRICA</b>					
	5	4	3	2	1	0
<b>1. OPCIONES DE RENTABILIDAD</b>						
Explotación	X					
Estabilidad			X			
Inversión					X	
<b>2. OPCIONES DE PARTICIPACIÓN</b>						
Crecimiento	X					
Defensa			X			
Reconversión					X	
Salida						X
<b>3. OPCIONES DE POSICIONAMIENTO</b>						
No diferenciada						X
Diferenciada	X					
Concentrada					X	
<b>4. ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>						
Con la competencia	X					
Por delante de la competencia				X		
Al margen de la competencia						X

Fuente: Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico de Marketing Publishing

Para llenar la mencionada matriz, se tomó en cuenta adicionalmente el tiempo futuro para determinar las estrategias según los objetivos de marketing propuestos hasta el 2018, el ciclo de vida de los



productos/servicios y el marketing mix. Las estrategias propuestas para el crecimiento son:

- Crecer los primeros años del ciclo de vida del producto/servicio aumentando ventas y cuota de mercado con oferta de servicios actuales (consultoría ambiental integral con servicio post-venta de manera personalizada) ofertados en el mercado del sector petrolero nacional (mercado relativamente nuevo para la empresa);
- Una vez normalizado el ciclo de vida del servicio, aplicar estrategias de tipo defensivo, con ventas constantes y recurrentes que garantizan una cuota de mercado relativamente fija (por lo menos sin decrecimientos abruptos);
- Una vez alcanzado el período de madurez en el ciclo, enfocar la estrategia de crecimiento hacia la reconversión de los servicios ofertados y los mercados. Incursionando en mercados más amplios como el de la minería y servicios adicionales-complementarios como el de la consultoría en salud y seguridad ocupacional o incluso en el manejo integral de desechos (capacidad de inversión a futuro).

### 4.2.3. Competitiva

La estrategia competitiva se enfoca en realizar estrategias para empresas líderes del mercado, retadores del líder del mercado, seguidoras y especialistas en nichos de mercado. Para Calidad Ambiental, en relación con el ciclo de vida del producto/servicio, los objetivos de marketing y el Marketing Mix, se han determinado las siguientes estrategias:

- Determinar al segmento de la competencia directa (empresas con facturación menor a USD\$ 1,000,000.00 de dólares anuales) que no esté atendiendo adecuadamente al mercado, que no tenga servicios integrales, precio elevados y que no proponga mejoras;
- El Ataque de flancos (fuente: Dirección de Marketing, Kotler y Keller, 14ta edición, página 306) según Kotler y Keller, consiste en una estrategia de tipo geográfico que identifica las áreas de los mercados que la competencia no está atendiendo o que no lo hace de manera correcta.
- Diferenciación de mercados actuales y nuevos y de los servicios para el período de madurez, y continuar con estrategias para retadores del mercado y para innovación (en sus primeras etapas) aplicar estrategias de seguidor hasta conocer bien los mercados y el know-how de los servicios a ofertar en el futuro.

#### **4.2.4. Marketing Mix**

El Marketing Mix es una herramienta de la mercadotecnia para poder conjugar los componentes del producto (servicio), precio, plaza y promoción. Para objeto de esta investigación, se ha adecuado el modelo clásico de las 4P's para analizar:

- Servicio;
- Precio;
- Comunicaciones y,
- Distribución.

Según J. BRAVO (2011) el marketing mix es una actividad de ejecución de marketing y es una herramienta útil para identificar y elaborar estrategias para cumplir con los objetivos propuestos.

Para analizar mejor la herramienta del Marketing Mix, se elaboró un estudio de algunos modelos muy útiles para entender de manera integral el mercado, la empresa objeto de estudio y el entorno en el que se desarrolla. Los modelos analizados son:

- Modelo de las 5 fuerzas de Porter;
- Matriz BCG o de Participación en el crecimiento;
- Ciclo de vida del producto.

### Las cinco Fuerzas de Porter

Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter se deben analizar cuatro criterios importantes para determinar el nivel (intensidad) de competencia que se describen puntualmente a continuación.



Fuente: Marketing Publishing (1991)

**FIGURA 22. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El ingreso de competidores potenciales está dado por la dificultad que tiene una empresa o persona de ingresar al mercado al que estamos prestando los servicios. Para el caso de la consultoría ambiental existen algunas barreras de entrada de tipo legal y político-económicos:

- El Ministerio del Ambiente (MAE) ha regulado a las empresas que brindan servicios de consultoría ambiental, ya que ahora deben calificarse en base a una escala de competencias (A, B o C) para poder realizar actividades afines a las mencionadas;
- Se necesita una inversión fuerte para la compra de tecnología y equipo útil para brindar servicios de consultoría ambiental;
- Hace falta un equipo de profesionales especializados o afines con estudios en medio ambiente, biología, sociología, politología etc. Además de un consultor líder que conozca a la perfección el manejo técnico;
- El Ecuador, actualmente, no es atractivo para la inversión extranjera y doméstica, ya que no brinda todas las garantías de estabilidad política básicas.

El poder de negociación con los compradores es uno de los aspectos más importantes, ya que está dado por el nivel de negociación que tienen los clientes/usuarios ante nosotros como empresa. Para el caso de Calidad Ambiental se plantea el siguiente análisis:

- Los compradores tienen la facilidad de irse con la competencia por el tema de precios, plazos en entrega de informes finales, conveniencia etc.;
- Muchas veces los compradores ponen las reglas del juego en términos de tarifas, plazos y condiciones del contrato para firmar con una consultora.
- Para obtener el contrato, muchas veces se doblegan los intereses de la empresa;
- El poder de negociación de los compradores es alto para un mercado grande y con alta competencia.

Los proveedores son considerados como los responsables de abastecer a las empresas de las materias primas para poder completar el ciclo de la elaboración de un producto final, pero es distinto el caso cuando la empresa es de servicios de consultoría ambiental, ya que no se tiene la necesidad real de contar con una materia prima para completar el trabajo final. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores para el caso de estudio es totalmente nulo, ya que si un proveedor falla con la entrega de papel membretado, inmediatamente se contacta con otro para que supla al ausente.

Los sustitutos representan un actor agravante para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que podrían ser considerados indirectamente un competidor más. Para el caso de la consultoría ambiental, no existe un sustituto, debido a que por temas de regulación legal, únicamente las

empresas calificadas por el MAE pueden realizar dichos estudios. Por lo tanto los sustitutos también son nulos para el análisis.

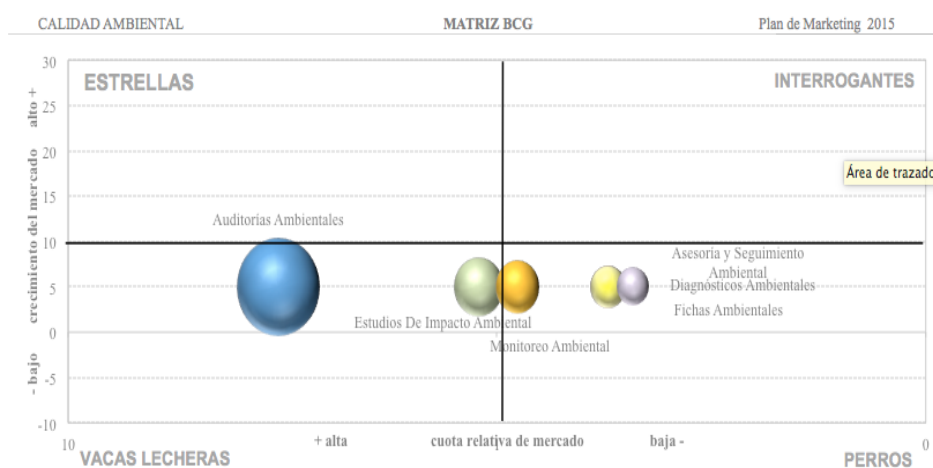
Finalmente, el nivel de competencia está dado por el número de competidores directos que se encuentran en el mercado ofertando un servicio igual o similar al nuestro. Calidad Ambiental tiene en la actualidad sesenta y siete consultoras competidoras calificadas en todo el Ecuador, de las cuales son consideradas como competencia directa (por nivel de facturación anual) cincuenta y un empresas. El mercado total (ventas totales del sector) del año 2014 asciende a noventa y cinco millones, de los cuales Calidad Ambiental participa con seiscientos nueve mil dólares, y cincuenta empresas con participaciones semejantes relativas que son consideradas como rivales directos en participación y cuota de mercado y que ofertan servicios iguales o semejantes a los de Calidad Ambiental. En conclusión, el nivel de competencia es alto, tanto en número de participantes del mercado, cuota de mercado y nivel de servicios.

### **Matriz BCG o Matriz de Participación en el Crecimiento**

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) surge por los años 60, y es la herramienta cuantitativa más simple y efectiva para analizar la participación de los productos/servicios (cuota de mercado) dentro de un mercado creciente seleccionado. Esta herramienta de análisis es útil para

determinar qué productos necesitan atención y recursos y cuales deben ser considerados para retirar de la cartera de servicios ofertados.

Para Calidad Ambiental, se realizó la Matriz BCG de acuerdo a información del año 2014, ubicando a Kaymanta como su competidor referente y al sector de la Consultoría Ambiental parcial correspondiente a ventas máximas de un millón de dólares, tal como se presentó en un capítulo anterior de la investigación. Los resultados gráficos de la matriz se presentan a continuación:



Fuente: D. PIESTRAK (1991)

**FIGURA 23 MATRIZ DE LA BOSTON CONSULTING GROUP**

Cabe recalcar que se encuentran graficados cinco grupos de servicios en lugar de siete, esto se debe a que por temas de gráficas, el modelo excluye valores iguales o inferiores a cero. Para complemento del gráfico, se presenta un resumen de los datos obtenidos:



**TABLA 26 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ BCG****CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

CONCEPTO	CUADRANTE	RENTABILIDAD	INVERSIÓN
Auditorías Ambientales	Vachas Lecheras	Alta	Baja
Estudios De Impacto Ambiental	Vachas Lecheras	Alta	Baja
Monitoreo Ambiental	Perros	Baja	No invertir
Fichas Ambientales	Perros	Baja	No invertir
Diagnósticos Ambientales	Perros	Baja	No invertir
Asesoría y Seguimiento Ambiental	Perros	Baja	No invertir
Capacitación Ambiental	Perros	Baja	No invertir

Fuente: D. PIESTRAK (1991)

Las auditorías ambientales y los estudios de impacto son los servicios considerados “Vacac lecheras”, debido a que generan alta rentabilidad con una inversión no tan grande, lo que implica que estos servicios son los puntos fuertes de la empresa y que necesitan de mayor atención para seguir generando réditos importantes. Existe el servicio de Monitoreo Ambiental que estaría un tanto repartido entre el cuadrante de “Vaca Lechera” y “Perro”, por lo que se podría incentivar también para que pueda crecer hacia otro cuadrante más atractivo con mayor inversión y enfoque de ventas. Un tanto preocupante resulta analizar que los cuatro servicios restantes son tipo “Perro”, que no producen mayor rentabilidad y que se pensaría incluso en quitarlos del mercado para enfocar sus recursos a las “Vacac lecheras”; sin embargo por temas de la planificación estratégica integral de Calidad Ambiental, no se ha propuesto como un objetivo de marketing el de quitar líneas de servicios, ya que la cartera completa de servicios será de utilidad para atraer a las empresas petroleras que puedan demandar servicios complementarios a los estudios de impacto ambiental y auditorías ambientales, como capacitaciones en temas ambientales y asesoramiento integral. Para una

empresa del tamaño de Calidad Ambiental, podría resultar perjudicial eliminar líneas de negocio en el corto plazo, ya que esto significaría que no se pudieran cumplir con requerimientos especializados o personalizados por parte de los cliente/consumidores. Sin embargo, el análisis de la Matriz BCG ayuda a distinguir a los servicios que generan flujo de caja de los que no generan más que problemas.

### **Análisis del Ciclo de Vida del Producto/Servicio**

El Análisis del Ciclo de Vida del Producto/Servicio es necesario para ubicar a la empresa (servicios o cartera de servicios) dentro de las distintas etapas que plantea el modelo clásico:

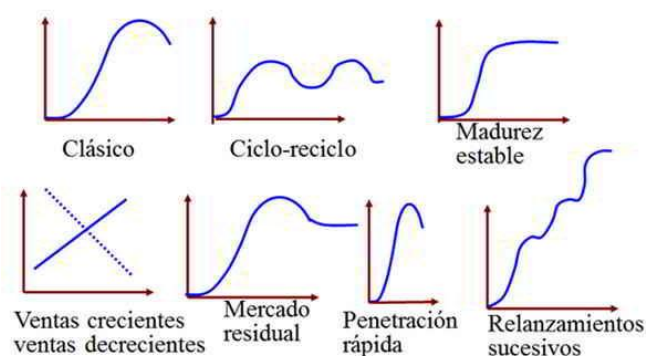
**TABLA 27 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

	<b>ETAPA I</b>	<b>ETAPA II</b>	<b>ETAPA III</b>	<b>ETAPA IV</b>	<b>ETAPA V</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>TURBULENCIA COMPETITIVA</b>	<b>MADUREZ</b>	<b>DECLIVE</b>
<b>Mercado</b>	Pequeño	Crecimiento rápido	Declina tasa de crecimiento	Bajo o nulo	Se contrae
<b>Ventas</b>	Bajas	Crecimiento rápido	Declina tasa de crecimiento	Estables	Desciende
<b>Precios</b>	Altos	Tendencia a la baja	Tendencia a la baja	Bajos	Muy bajos
<b>Rentabilidad</b>	Negativa	Creciente	Declina rentabilidad, sube unidades	Alta	Baja
<b>Consumidores</b>	Innovadores	Primeros adoptantes	Creciente	Estables	Tradicionales
<b>Competencia</b>	Poca	Creciente	Creciente	Estables	Decrece

Fuente: Marketing Publishing (1991)

Existen algunos modelos del Ciclo de vida del producto/servicio que difieren en su aplicación real con el modelo clásico en su estricto sentido, y esto se da por el criterio básico de que no todos los productos y servicios son iguales (características), sus ventas no son iguales, su evolución no es igual, el mercado no es igual y sobre todo, los gustos y preferencias de las personas nunca permanecen constantes en el tiempo. A continuación se presenta una gráfica con algunos modelos que se ajustan más a los criterios cambiantes y reales del mercado:



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

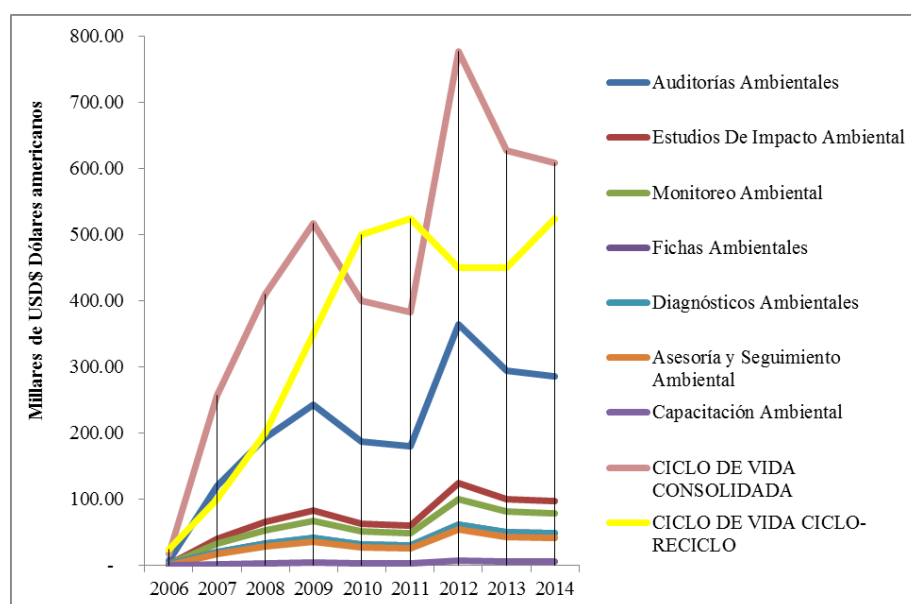
**FIGURA 24 OTROS MODELOS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Como se aprecia en el gráfico anterior, existen algunas variantes del Ciclo de Vida del Producto/Servicio, que dependiendo del tipo servicio (o producto) se puede analizar su comportamiento para determinar la etapa en la que este se encuentre.

Para el caso de Calidad Ambiental, se han determinado las curvas de los ciclos de vida de las líneas de servicios en base a su evolución de las ventas desde el año 2006 hasta el año 2014 determinando ciclos parciales de vida, y además se determinó una curva total del ciclo de vida mediante

la sumatoria de todas las parciales para dar un criterio integral al análisis y poniendo en contraposición con una curva estándar de tipo “Ciclo – reciclo” para poder establecer la etapa real del ciclo de vida del servicio.

El análisis y el gráfico se presentan a continuación:



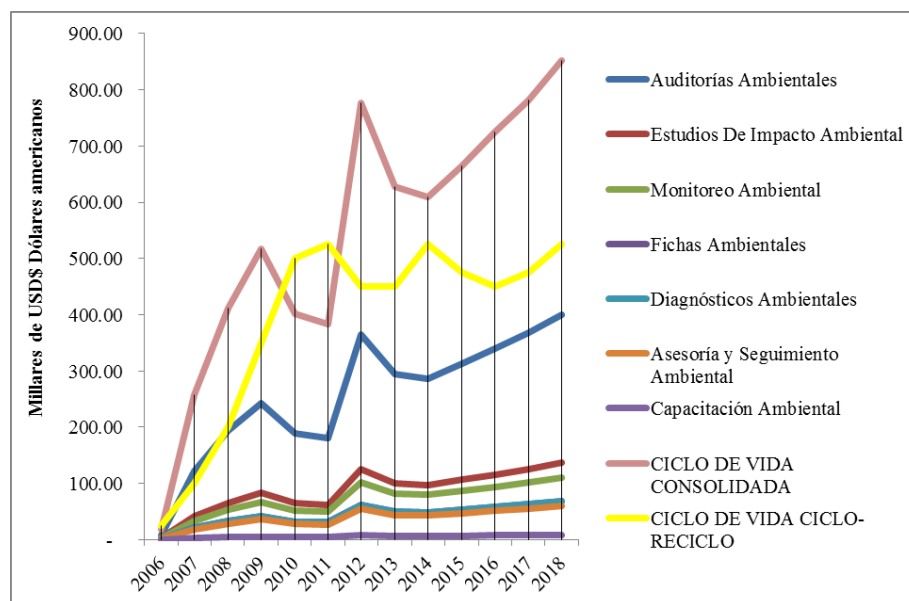
Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 25 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO AL 2014**

Según el análisis efectuado, se ha determinado que el ciclo de vida del producto/servicio de encuentra en declive desde el punto de vista del modelo clásico, debido a que las ventas han disminuido consistentemente desde el año 2012 y no se han logrado recuperar. Esto puede deberse a que, como se analizó anteriormente, el país se encuentra en una crisis económica fuerte y el sector de la consultoría ha sufrido sus efectos y además no se han generado nuevos contratos con nuevos clientes, ha provocado que la empresa no logre niveles de facturación estables y peor aún crecientes desde el mencionado año. Es por esto que es el escenario predilecto para realizar gestiones de marketing y ventas (se verá en la

aplicación del modelo de gestión propuesto) para lograr recuperar cuota de mercado, subir niveles de facturación en dinero y unidades, posicionar la marca y lograr estabilidad financiera.

El ciclo de vida con la implementación del modelo de gestión de marketing alineado con los objetivos se presenta a continuación:



Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**FIGURA 26 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO PROYECTADO AL 2018**

Desde otra arista, por el giro del negocio y por factores económicos adversos, el mercado se ha contraído, pero a su vez por temas legales, la consultoría ambiental sigue siendo una obligación para empresas cuyas actividades representen riesgos para el medio ambiente, por lo tanto se requieren esfuerzo de marketing para reactivar el mercado y lograr que las empresas petroleras contraten con Calidad Ambiental. Alineados con el gráfico de Calidad Ambiental del Ciclo de Vida del Producto/Servicio, se observa claramente que a lo largo de ocho años de actividad (desde el año 2006 al año 2014) se presentan fluctuaciones de ingresos/facturación

con tendencia a la alza, lo que puede explicar cierta estacionalidad del ciclo de manera anual, es decir que si sigue la tendencia, con las correctas aplicaciones (acciones) del plan de marketing que se propondrán, las ventas deberán crecer constantemente hasta el año 2018 ya que el mercado petrolero genera gran facturación para la empresa. En conclusión, por el giro del negocio y el análisis de los datos históricos, se podría establecer que la etapa del ciclo de vida en el que se encuentran los servicios de Calidad Ambiental sería una mezcla entre la Etapa III: turbulencia competitiva (afectada por factores externos) y la Etapa IV: madurez y aplicado al modelo tipo Ciclo-Reciclo, porque presenta características propias de ambas etapas:

**TABLA 28 ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA ACTUAL**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	TURBULENCIA COMPETITIVA	MADUREZ	DECLIVE
<b>Mercado</b>	N/A	N/A	Declina tasa de crecimiento / bajo o nulo		N/A
<b>Ventas</b>	N/A	N/A	Declina tasa de crecimiento	N/A	N/A
<b>Precios</b>	N/A	N/A	Bajos		N/A
<b>Rentabilidad</b>	N/A	N/A	Declina rentabilidad, sube unidades		N/A
<b>Consumidores</b>	N/A	N/A	Creciente / estable		N/A
<b>Competencia</b>	N/A	N/A	Creciente / estable		N/A

Fuente: Marketing Publishing (1991)

Una vez realizado los análisis con las herramientas de Marketing señaladas, se presenta a continuación el Marketing Mix para la empresa Calidad Ambiental.

**TABLA 29 MARKETING MIX****CALIDAD AMBIENTAL**

<b>SERVICIO</b>	<b>PRECIOS</b>
Proporcionar servicio post-venta personalizado	Revisar la política de precios que actualmente rige y de ser necesario proponer nuevos precios
Realizar seguimiento de los procesos ingresados a la autoridad ambiental	Otorgar descuentos a empresas petroleras nuevas
Asesoramiento integral en temas ambientales	Otorgar descuentos especiales para empresas petroleras que sean clientes antiguos
Programar reuniones periódicas para socializar cambios legales en temas ambientales	Ajustar los precios para cumplir con el objetivo de vender más unidades de consultorías ambientales y con el objetivo de rentabilidad
Aplicar el conceptop de "producto/servicio total" para garantizar la completa satisfacción del cliente/cliente	-
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>
Realizar una campaña de publicidad para dar a conocer a la empresa en el medio de la consultoría ambiental para empresas petroleras	Poner a disposición del cliente mayor fuentes de información
Ofrecer incentivos de compra (precios especiales, asesorías adicionales gratuitas por introducción, asesorías a precios especiales para empresas recurrentes)	Asignación de clientes (empresas petroleras) a ejecutivos para manejar exclusivamente dicha cuenta
Mejorar los canales de información existentes y agregar nuevos para incentivar la compra y mejorar la comunicación directa con clientes	Realizar campañas de "mailing" informativo cada cuatro meses para poner información a disposición de los clientes
Realizar un programa de relaciones públicas para dar a conocer a la empresa en el medio	Reforzar el canal actual de distribución del servicio (no se planea en el corto, mediano o largo plazo aumentar una sucursal)
Configurar la página web de la empresa para receptar requerimientos de manera más directa	-

Fuente: Investigación propia

#### **4.2.4.1. Servicio**

El servicio es el eje central del Marketing Mix, ya que representa el objeto de la contratación y por el cual se pretende recibir a cambio un rédito económico. Sin embargo, el servicio por sí solo no se lograría distribuir sin un lugar donde se oferte y sin compradores que lo quieran adquirir. En una propuesta clásica, el servicio sería el bien no tangible que se oferta en un mercado selecto de compradores con características similares a un precio determinado. Pero en la actualidad el servicio es considerado como una mezcla de lo que los compradores desean en estricto sentido de satisfacer una necesidad y beneficios adicionales que lo alientan a contratar de manera recurrente dejando de lado a la competencia y a un precio razonable (relación costo-beneficio).

En el ámbito de la consultoría ambiental, el servicio puede tomar varias formas, desde un estudio de impacto ambiental hasta la elaboración de un plan de control de gases. Sin embargo, la competencia oferta el mismo servicio que todas las demás firmas consultoras, es por esto que es imperativo lograr diferenciarse de los competidores ofreciendo:

- Servicio post-venta personalizado;
- Seguimiento continuo de los procesos ingresados a la autoridad ambiental para su consecuente aprobación;



- Brindar asesoramiento integral en temas ambientales;
- Programar reuniones periódicas para socializar cambios legales en temas ambientales;
- Aplicar el concepto de servicio total para garantizar la satisfacción del cliente y generar fidelización máxima.
- Garantizar la solidez de los resultados obtenidos en el plazo ofrecido con la mayor satisfacción posible.

#### **4.2.4.2. Comunicaciones**

Las comunicaciones en el análisis del Mix de Marketing hace referencia a los canales de información que tiene la empresa con el mercado donde se ofertan los servicios. La comunicación es importante porque genera un vínculo directo entre la empresa ofertante del servicio con el cliente y/o consumidor final. El nivel de comunicaciones que una empresa maneja puede verse reflejado en el volumen de ventas, ya que si una empresa no tiene un sistema de comunicaciones efectivo, dependerá totalmente de que el cliente decida ir hacia la empresa para contratar, en lugar de que la empresa sea quien busque dentro del mercado para atenderlo de la manera más efectiva posible. Para Calidad Ambiental, que es una empresa de servicios, las comunicaciones actualmente se enfocan

en el uso del correo electrónico, comunicación telefónica directa, página web y visitas directas. Esto es correcto desde el punto de vista clásico, ya que se abordan los canales tradicionales de comunicación. Actualmente, las empresas buscan darse a conocer a través de medios que puedan llegar a posibles clientes de maneras poco tradicionales mediante el uso de las redes sociales, anuncios a través de páginas de referencia de alto flujo o por publicidad en aplicaciones de teléfonos inteligentes.

El uso correcto de las comunicaciones permite que el cliente sienta conexión directa con la empresa que está contratando para cumplir con una necesidad básica. La página web de Calidad Ambiental es una buena plataforma para poner a disposición del cliente toda la información necesaria para brindar criterios de contratación a los posibles compradores, sin embargo esta no ha sido actualizada en algún tiempo. Esto es bueno, ya que genera la oportunidad de mejorar el sitio web, añadiendo información actualizada sobre reglamentaciones ambientales, boletines continuos de buenas prácticas ambientales corporativas, cambios en la legislación, chat en vivo etc.

Según los objetivos planteados en la matriz para la distribución, esta se debería ajustar a cada etapa del ciclo de vida, objetivos de marketing y estrategias planteadas. De manera general, los canales

de información que se usan actualmente y los que se pretenden usar en el corto plazo (en adelante) por Calidad Ambiental son:

- Página web;
- Teléfonos;
- Visitas personales a clientes o potenciales;
- Correo electrónico;
- Redes sociales;
- Medios escritos de distribución masiva

#### **4.2.4.3. Precios**

El tema de precios es uno de los puntos más importantes dentro del análisis, ya que es el valor monetarios que la empresa recibe después de cumplir con el objetivo para el cual fue contratada, en estricto sentido clásico. En la actualidad el precio es una factor decisivo para la contratación de un servicio o la compra de un producto y es el valor que debe ser percibido por los clientes como la retribución máxima de la satisfacción de una necesidad y el vínculo cuantitativo que determinará una recompra futura. El precio del servicio correctamente calculado en función del mercado

al que se atiende, las características del mismo, el margen de ganancia esperado y la calidad se puede convertir en un factor diferenciador que otorgue una ventaja competitiva. Sin embargo, para lograr precios bajos se tiene que ser líder en costos, característica que Calidad Ambiental no posee actualmente. Por lo tanto, en contexto con la estrategia genérica, la estrategia básica se enfoca en tener factores diferenciadores que no se relacionen con el precio, para lograr que el cliente perciba al precio como la variable menos importante para la contratación y que a su vez sea percibida como la suma total de la satisfacción de la necesidad o incluso que esta sea mayor al valor monetario entregado.

Para este fin, las tarifas de Calidad Ambiental se aplican para cada cliente y depende también del nivel de servicios contratados, la frecuencia de los mismos y la recurrencia anual, sin que los precios finales acordados sean menores al costo del servicio para la empresa. Por ejemplo, los factores diferenciadores para el precio no están necesariamente relacionados directamente con el mismo, ya que si ofrece un servicio post-venta personalizado basado en el seguimiento continuo de las etapas del servicio sin transmitir esto al precio de venta final, hará que el cliente perciba que está recibiendo más por el dinero entregado. Además, si se ofrecen servicios complementarios, alumbrados por la gestión de marketing, como por ejemplo brindar consultoría en salud y

seguridad ocupacional, se estarían diversificando los servicios y ganando mercado a los que antes no se tenía acceso.

Además para el tema de precios, se plantea la elaboración de una política de promociones para todo tipo de clientes, desde nuevos hasta recurrentes frecuentes y no tan frecuentes, de manera que se genere un vínculo comercial a largo plazo.

El esquema de los precios se enfoca en cubrir por lo menos los costos y gastos y que además me represente mínimo un 30% de utilidad. Este es el cambio más importante en la escala de precios, ya que se trataría de cambiar el actual método de registrar los precios “al ojo” sin una correcta política de precios.

#### **4.2.4.4. Distribución**

La distribución dentro del análisis de las 4P's hace referencia al canal que la empresa utiliza para poner a disposición de los clientes y/o consumidores que conforman el mercado objetivo los distintos productos y servicios ofertados. Para Calidad Ambiental el tipo de canal de distribución es de tipo directo, ya que va directo de la empresa al consumidor (otras empresas). Por lo tanto, el centro de distribución es la oficina matriz (única oficina) ubicada en el Pasaje

Málaga y Av. Coruña. En el corto y mediano plazo no se han diseñado objetivos, estrategias y acciones para emprender en sucursales a nivel nacional, ya que se pretende fortalecer primero las ventas desde un punto único de ventas (oficina actual). Para el largo plazo y dependiendo del desarrollo de los objetivos propuestos, se puede pensar en la posibilidad de poner una sucursal en una ciudad con mercados nuevos para diversificar la cartera de cliente, pero esto depende también del nivel de inversión que se haga para estos fines.

#### **4.3. PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción del Modelo de Gestión de Marketing abarca tres temas que engloban todos los análisis previos efectuados:

- Establecimiento de objetivos, estrategias, planes de acción, control del modelo e indicadores de la gestión de marketing;
- Estructuración de un presupuesto de marketing a utilizarse en los cuatro años que dura la propuesta ;
- Seguimiento de las acciones de marketing, cumplimiento de los objetivos y uso del presupuesto asignado.

El plan de acción se enfoca en cumplir con los objetivos de atacar directamente a las sesenta y dos empresa petroleras activas en el Ecuador desde el año 2015 hasta el año 2018. Además de adquirir un software especializado llamado KOHINOR para controlar toda la gestión de ventas, presupuestos, base de datos, asignación de trabajo, control de empresas atendidas y no atendidas, cobranzas, facturación y nómina con el objetivo de tener controlado el modelo de gestión de marketing y encausar a Calidad Ambiental a ser una empresa con tecnología actual y con procesos plenos de gestión, ejecución y control.

Por otro lado, se identificó la necesidad real de publicitar a la empresa en medios escritos de difusión masiva nacional, en los diarios El Comercio, El Mercurio y El Universo durante nueve ocasiones durante los años 2016, 2017 y 2018. De esta manera se gestiona la publicidad dirigida masivamente a nivel nacional.

De igual manera se pretende impulsar las páginas en las redes sociales como un método actual de llegar a más empresas, publicando temas de interés ambiental actuales y noticias sobre la empresa Calidad Ambiental, de manera que se abra un canal de comunicación emergente.

Por otro lado, se ha contemplado aplicar una campaña de *mailing* masivo a todas las empresas del sector petrolero identificadas anteriormente como mercado meta, informando sobre la cartera de servicio que ofrece la empresa, los beneficios propios de contratar con Calidad Ambiental, informando sobre los canales de

comunicación con los que cuenta la empresa y la experiencia en el mercado que tiene la consultora. Es necesario entender que una campaña de *mailing* bien aplicada, incrementa las posibilidades de contratación y forma un vínculo directo con la empresa.

Así mismo, se propone visitar a las sesenta y dos empresas petroleras identificadas para poder socializar de manera directa todo lo que Calidad Ambiental ofrece para sus clientes sin ningún costo adicional. Se podría decir que lo que se pretende con esto es, generar un breve diagnóstico de la empresa que se visita tipo evaluación para poner a disposición del cliente en potencia todos los servicios que este pudiera necesitar, acorde a la legislación ambiental vigente y dar cumplimiento a las normativas. Esto es el fuerte del modelo de gestión, ya que requiere de planificación logística y presupuestaria para completar con todas las visitas en el lapso de cuatro años.

Además, ya que para el modelo de gestión no se tiene pensado contratar una persona de Marketing a tiempo completo, se ha detectado la necesidad real de contratar un experto en la materia para brindar un asesoramiento directo durante dos meses al personal de la administración, de manera que las funciones de estos se ligue directamente con las gestiones de Marketing y sean ellos quienes se encarguen de ejecutar y revisar continuamente los avances de las gestiones de marketing y su presupuesto.



Todo lo anterior mencionado debe estar fortalecido por una imagen empresarial muy sólida, de manera que los clientes logren identificar a Calidad Ambiental únicamente con el logo y por el nombre. Ya que un objetivo del modelo es lograr que el mercado identifique a la empresa como un referente de la consultoría ambiental y se posicione en la mente del cliente y se convierta en foco de contratación directa.

Todo lo anterior mencionado se conjuga en una matriz a la cual se la ha denominado como Matriz de Mando Integral de Marketing. Esta matriz es el resultado final de todo el análisis interno de la empresa y de su entorno externo para lograr así la fusión armónica entre los objetivos que se pretenden alcanzar dentro del ciclo de vida del servicio actual y proyectado para determinar las estrategias (genérica y específicas) para las 4P's (para este caso son servicio, precio, distribución y comunicaciones) y desarrollar las acciones de marketing necesarias que estarán controladas por métricas para mantener la fiscalización del modelo en todo sentido.

La Matriz de Mando Integral de Marketing se encuentra en su totalidad en el Anexo N° 8.

Además se ha desarrollado un plan detallado para cada acción de marketing propuesto con mediciones de avance por acciones anuales, avance total del plan y uso del presupuesto total. Este plan en conjunto con la Matriz de Mando Integral

de Marketing forman el plan de acción completo de la propuesta de marketing para la empresa Calidad Ambiental y abarco todos los aspectos necesarios para completar los objetivos propuestos en otro capítulo de esta investigación.

El Plan de Acciones de Marketing se encuentra en el Anexo N°9.

#### **4.4. MÉTRICAS DE MARKETING**

Las métricas de marketing son indicadores de gestión de las actividades emprendidas para lograr el objetivos planteado basado en una estrategia definida anteriormente. Las métricas o indicadores de marketing están relacionados directamente con puntos los estratégicos para los cuales se determinaron los objetivos:

- Ventas;
- Beneficios y rentabilidad;
- Mercado;
- Imagen de la marca y
- Clientes.

Los indicadores por cada sector estratégico se presentan en la Matriz de Mando Integral de Marketing en el Anexo N°8.

## **5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **5.1. ESTADOS FINANCIEROS**

Los Estados Financieros utilizados en el presente proyecto contienen la información financiera de la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. al 31 de Diciembre del 2014.

Para un análisis integral de la formulación del Modelo de Gestión de Marketing propuesto, se presentan dos escenarios:

- Escenario sin inversión en mercadotecnia (funcionamiento normal de la empresa basado en históricos)
- Escenario con inversión en mercadotecnia (con el Modelo de Gestión de Marketing)

Para empezar el tema financiero de la investigación, se analizó primero la información financiera del año 2014.

Posteriormente, tomando en cuenta los objetivos de marketing planteados, se elaboraron los estados financieros proyectados de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 para Calidad Ambiental Cía. Ltda.

**5.1.1. Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2014**

A continuación se presenta el resumen del Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2014:

**TABLA 30. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

INGRESOS OPERACIONALES	609.542
COSTO DE VENTAS	(352.810)
GASTOS	(226.432)
GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	30.299
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>20.079</b>

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Como se aprecia en el cuadro anterior, Calidad Ambiental Cía. Ltda., presenta una utilidad neta en el período 2014 de US\$ 20,079 dólares. El Estado de Resultados del 2014 completo se encuentra en el Anexo N°12

### 5.1.2. Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2014

El Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del año 2014 de Calidad Ambiental Cía. Ltda., refleja los siguientes datos:

**TABLA 31. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	144.289	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	104.001
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	191.209	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	194.463
		<b>TOTAL PASIVO</b>	298.464
		<b>PATRIMONIO</b>	37.034
<b>TOTAL ACTIVO</b>	335.498	<b>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</b>	335.498

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda

Al final del año 2014, el total del Activo de la empresa muestra un total de US\$ 335,498 dólares, que es igual al Pasivo sumado al Patrimonio de US\$ 335,498 dólares. El Estado completo se encuentra en el Anexo N°11

### 5.1.3. Estado de Flujo de Efectivo al 31 de diciembre del 2014

El Estado de Flujo de Efectivo de la empresa Calidad Ambiental devela los siguientes movimientos y saldo al 31 de diciembre del 2014:

**TABLA 32. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 2014**  
**CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

	<b>2.014</b>
Efectivo neto proveniente en actividades de operación	81.909
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	(9.455)
Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento	(34.427)
Flujo sin variación de deuda	38.026
Saldo al inicio del año	4.620
<b>Saldo al final del año</b>	<b>42.646</b>

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Al final del año 2014 se obtiene un saldo final del flujo de efectivo de US\$ 42,646 dólares. El Estado completo se encuentra en el Anexo N° 11.

## **5.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS SIN INVERSIÓN**

Se realizaron proyecciones de los Estados Financieros sin considerar la inversión requerida para la implementación de las estrategias de marketing planteadas en los capítulos anteriores.

### **5.2.1. Supuestos de Proyección**

Los supuestos utilizados para las proyecciones de los años 2015,2016, 2017 y 2018 fueron calculados en base a datos históricos de Calidad Ambiental Cía. Ltda. en lo que respecta a parámetros internos, mientras que los supuestos externos fueron calculados en base a la situación económica actual del Ecuador y el mundo obteniendo datos de fuentes calificadas.

Los supuestos abarcan temas importantes como:

- Parámetros económicos como la inflación, la tasa de interés de la deuda, la tasa libre de riesgo del Tesoro Americano (a 10 años), Tasa de Interés Activa del Banco Central del Ecuador de créditos para PYMES, el Riesgo País, Prima de mercado y prima adicional de riesgo;
- Parámetro de proyección para los estados financiero en general.



A continuación se presentan los supuestos utilizados para las proyecciones:

**TABLA 33. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN SIN INVERSIÓN**

SUPUESTOS SIN INVERSIÓN				
PARÁMETROS MACROECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018
INFLACIÓN	4,00%	4,60%	5,29%	4,30%
INCREMENTO EN REMUNERACIONES	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INCREMENTO BENEFICIOS SOCIALES (sobre sueldos)	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%
TASA DE INTERÉS PARA DEUDA	8,12%	8,12%	8,12%	8,12%
PARÁMETROS ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018
CRECIMIENTO EN VENTAS (referido a historico de ventas considerando cuota objetiva de mercado)	3,00%	4,00%	5,00%	5,00%
CIF (sobre ingresos)	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
GASTOS DE VENTAS (sobre ingresos)	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%
GASTOS ADMINISTRATIVOS (sobre inflación)	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL (sobre provisión histórica act.)	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
PROVISIÓN INDEMNIZACIONES (sobre provisión histórica act. )	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
IMPUESTO A LA RENTA	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
PARÁMETROS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2016	2017	2018
DÍAS PROMEDIO CAJA	20	20	20	20
DÍAS PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	60	60	60	60
DÍAS PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	40	40	40	40
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Edificios)	0	0	0	0
INCREMENTO ACTIVO FIJO (M&E sobre total activo fijo)	-	1.000	1.000	-
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Eq. Comp. sobre total activo fijo)	-	-	4.000	-
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Eq. Oficina sobre total activo fijo)	-	1.500	1.500	1.500
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Vehículos sobre total activo fijo)	-	-	-	45.000
DEPRECIACIONES	2015	2016	2017	2018
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>289.206</b>	<b>291.706</b>	<b>298.206</b>	<b>343.206</b>
EDIFICIOS (5%) 20 años		-	-	-
MUEBLES Y ENSERES (10%) 10 años				
EQUIPOS DE COMPUTACION (33%) 3 ños				
EQUIPOS DE OFICINA (10%) 10 años				
VEHÍCULOS (20%) 5 años				
DEP. ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(133.157)	(166.021)	(199.765)	(242.659)
GASTO DEPRECIACIÓN	32.384	32.864	33.744	42.894
PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL	2015	2016	2017	2018
<b>(+) PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL</b>	<b>3.467</b>	<b>4.645</b>	<b>6.225</b>	<b>8.341</b>
<b>(+) PROVISIÓN INDEMNIZACIONES LABORALES</b>	<b>287</b>	<b>326</b>	<b>370</b>	<b>420</b>
<b>(+) ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO (22%)</b>	<b>763</b>	<b>1.022</b>	<b>1.369</b>	<b>1.835</b>
<b>(=) RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>7.259</b>	<b>11.208</b>	<b>16.433</b>	<b>23.358</b>

Fuente: Calidad Ambiental, Banco Central del Ecuador, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> al año 2015

El cuadro de supuestos resume todos los criterios tomados en cuenta para la elaboración de las proyecciones de los estados financieros y flujos futuros descontados.

### 5.2.2. Estado de Resultados Proyectado

Los Estados de Resultados en el escenario sin inversión, es decir sin la aplicación del Modelo de Gestión de Marketing, de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 se presentan a continuación:

**TABLA 34. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN INVERSIÓN

	2015	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES	627.828	652.941	685.588	719.867
COSTO DE VENTAS	393.289	406.092	420.364	435.169
(=) GANANCIA BRUTA	234.539	246.849	265.224	284.699
GASTOS	225.361	234.371	247.748	269.268
GASTOS DE VENTAS	3.767	3.918	4.114	4.319
GASTOS ADMINISTRATIVOS	217.666	229.427	243.634	264.949
GASTOS FINANCIEROS	3.928	1.027	-	-
GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	9.178	12.478	17.476	15.430
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.377	1.872	2.621	2.315
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.716	2.333	3.268	2.885
GANANCIA NETA DEL PERIODO	6.085	8.273	11.587	10.230

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	0,97%	1,27%	1,69%	1,42%
---------------------------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Calidad Ambiental Cía. Ltda.

Como se aprecia en el cuadro resumen de los Estados de Resultados Proyectados sin inversión, la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. en promedio generaría una rentabilidad neta del 1,34% al año.

Los Estados de Resultados Proyectados sin inversión completos de encuentran en el Anexo N°13.

### 5.2.3. Estado de Situación Financiera Proyectado

Los Estados de Situación Financiera proyectados sin inversión de los años 2015, 2016, 2017 y 2018, presentan la siguiente información.

**TABLA 35. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>	<b>345.146</b>	<b>323.117</b>	<b>316.290</b>	<b>320.911</b>
ACTIVO CORRIENTE	185.558	192.871	211.919	212.599
ACTIVO NO CORRIENTE	159.587	130.245	104.371	108.312
<b>PASIVO</b>	<b>325.096</b>	<b>304.829</b>	<b>299.913</b>	<b>312.816</b>
PASIVO CORRIENTE	119.432	124.530	130.855	134.998
PASIVO NO CORRIENTE	205.665	180.299	169.058	177.819
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.049</b>	<b>18.288</b>	<b>16.377</b>	<b>8.095</b>

Fuente: Investigación propia

Los Estados de Situación Financiera proyectados hasta el 31 de diciembre del año 2018 completos se encuentran en el Anexo N°12.

#### 5.2.4. Capital de Trabajo Proyectado

El Capital de Trabajo proyectado de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 bajo el escenario de que no considera la inversión en Marketing revela los siguientes resultados:

**TABLA 36. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO SIN INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO SIN INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>189.714</b>	<b>199.174</b>	<b>220.475</b>	<b>223.522</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	33.892	35.087	36.602	38.593
INVERSIONES A REALIZARCE	-	1.042	11.706	3.185
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	105.282	110.484	116.978	123.796
PAGOS ANTICIPADOS	11.792	12.264	12.877	13.521
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.036	2.118	2.224	2.335
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	36.711	38.179	40.088	42.093
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>96.251</b>	<b>100.422</b>	<b>105.542</b>	<b>108.419</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	43.100	44.503	46.067	47.690
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	15.402	16.019	16.819	17.660
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	1.716	2.333	3.268	2.885
CON EL IEISS	6.091	6.274	6.462	6.656
POR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	28.564	29.421	30.304	31.213
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.377	1.872	2.621	2.315
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>93.463</b>	<b>98.752</b>	<b>114.933</b>	<b>115.103</b>

Fuente: Investigación propia

#### 5.2.5. Flujo de Caja Libre y Cálculo del Valor Actual Neto

Una vez realizadas las proyecciones de los estados financieros, con la premisa de no tener inversión en Marketing y usando los datos históricos de la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda., se han calculado los Flujos

Libres de Efectivo (Free Cash Flow) de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 para determinar el Valor Actual de dichos flujos.

Se utilizó el Costo Promedio Ponderado del Capital o WACC (weighted average cost of capital) para descontar los flujos proyectados. El WACC utiliza algunos criterios para completar una tasa de descuento viable para su aplicación.

A continuación se especifica cada parte de la fórmula del WACC:

TABLA 37. CÁLCULO DEL (WACC)

Costo de la Deuda (Kd)	
Datos:	
RISK FREE Tasa Libre de Riesgo del Tesoro Americano ( a 10 años)	2,75%
Tasa Interés BCE Crédito PYMES	11,83%

$$Kd = Rf + spread$$

spread	9,08%
Kd	11,83%

Costo del capital propio (Ke)	
Datos:	
TAX	33,70%
RISK FREE Tasa Libre de Riesgo del Tesoro Americano	2,75%
EMBI	8,20%
PRIMA ADICIONAL DE RIESGO	6,31%
Prima Mercado	7,30%

a) Cálculo de la b

$$\Rightarrow b_L (\text{target}) = 1,28$$

D	52%
E	48%

b) Cálculo del Ke

$$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + EMB$$

Ke	26,60%
----	--------

## Costo promedio ponderado del capital (WACC)

$$WACC = Kd(1 - T) \frac{D}{D + E} + Ke \frac{E}{D + E}$$

WACC	16,78%
------	--------

Fuente: Banco Central del Ecuador, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Una vez determinado el WACC como tasa de descuento para traer a valor presente los flujos futuros sin inversión en Marketing; se presentan los Flujos de Caja Libre y el Valor Actual Neto:

**TABLA 38. FLUJOS DE CAJA LIBRE SIN INVERSIÓN Y CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO**

**CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.  
FREE CASH FLOW**

<b>AÑOS PROYECTADOS</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b>Utilidad Operacional (UAIL)</b>	<b>9.178</b>	<b>12.478</b>	<b>17.476</b>	<b>15.430</b>
<b>(-) Impuestos sobre utilidad operacional</b>	<b>3.093</b>	<b>4.205</b>	<b>5.889</b>	<b>5.200</b>
<b>(+) Otros Resultados Integrales</b>	<b>(7.259)</b>	<b>(11.208)</b>	<b>(16.433)</b>	<b>(23.358)</b>
<b>(=) Beneficio después de impuestos</b>	<b>(1.174)</b>	<b>(2.935)</b>	<b>(4.846)</b>	<b>(13.128)</b>
<b>(+) Costos y Gastos que no impliquen salida de efectivo</b>	<b>33.416</b>	<b>33.937</b>	<b>34.871</b>	<b>44.077</b>
<b>Aumento NOF (activo circulante neto)</b>	<b>(4.542)</b>	<b>5.289</b>	<b>16.181</b>	<b>170</b>
<b>(=) Flujo de Caja Bruto</b>	<b>27.700</b>	<b>36.291</b>	<b>46.206</b>	<b>31.119</b>
<b>(+/-) Variación Inversiones en activo fijo</b>	<b>-</b>	<b>2.500</b>	<b>6.500</b>	<b>45.000</b>
<b>Intereses (1-33,70%)</b>	<b>2.604</b>	<b>681</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJOS DE CAJA LIBRE</b>	<b>30.304</b>	<b>34.472</b>	<b>39.706</b>	<b>(13.881)</b>
<b>Inversión</b>				
<b>Flujos de Caja Libre + Valor Residual</b>	<b>30.304</b>	<b>34.472</b>	<b>39.706</b>	<b>(13.881)</b>

<b>WACC</b>	<b>16,78%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>68.697</b>

Fuente: Investigación propia

El valor actual neto de los flujos futuros descontados sin considerar inversión en marketing es igual a US\$ 68,697 dólares.

### **5.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CON INVERSIÓN**

#### **5.3.1. Inversión propuesta para el Modelo de Gestión de Marketing**

Se realizó el análisis financiero de la propuesta con inversión en el Modelo de Gestión de Marketing para la empresa de consultoría ambiental Calidad Ambiental Cía. Ltda.

El cálculo de los rubros que componen la inversión en el Modelo de Gestión de Marketing se lo realizó tomando en cuenta los aspectos planteados en los objetivos de mercadotecnia.

Cabe recalcar que la inversión total terminará en 2018, es decir que no todo el monto de la inversión será utilizado en el primer año de aplicación del Modelo de Gestión de Marketing, ya que se plantea ejecutar gastos anuales a fin de mantener el Modelo sostenible en el tiempo.



El cuadro de la inversión se presenta a continuación:

**TABLA 39. INVERSIÓN PROPUESTA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

CONCEPTO	N. DE VECES DE APLICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Prensa escrita	9	1.170,00	10.530,00
Página Web	1	1.500,00	1.500,00
Redes sociales	4	-	-
Imagen empresarial	4	475,00	1.900,00
Visitas de socialización	62	120,00	7.440,00
Software KOHINOR	1	8.500,00	8.500,00
Especialista de Marketing	1	2.500,00	2.500,00
Varios	1	3.237,00	3.237,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING</b>			<b>35.607,00</b>

Fuente: Investigación propia

El cuadro de la inversión por concepto y por año se presenta a continuación:

**TABLA 40. INVERSIÓN PROPUESTA POR AÑO**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

CONCEPTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Prensa escrita	-	3.510,00	3.510,00	3.510,00
Página Web	1.500,00	-	-	-
Redes sociales	-	-	-	-
Imagen empresarial	475,00	475,00	475,00	475,00
Visitas de socialización	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00
Software KOHINOR	8.500,00	-	-	-
Especialista de Marketing	2.500,00	-	-	-
Varios	809,25	809,25	809,25	809,25
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>15.644,25</b>	<b>6.654,25</b>	<b>6.654,25</b>	<b>6.654,25</b>

Fuente: investigación propia

Los cuadros de inversión por cada año con su detalle se encuentran en los Anexos N°9 y N°10

### **5.3.2. Supuestos de proyección**

Los supuestos de proyección que se presentan más adelante, al contrario del escenario antes expuesto, contemplan una inversión en el Modelo de Gestión de Marketing propuesto por año y un crecimiento más alto en las ventas que considera la captación del mercado petrolero. Por lo tanto, los supuesto para este escenario se ajustaron para cumplir con la realidad de la propuesta.

**TABLA 41. SUPUESTOS DE PROYECCIÓN CON INVERSIÓN**

<b>SUPUESTOS CON INVERSIÓN</b>				
<b>PARÁMETROS MACROECONÓMICOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
INFLACIÓN	4,00%	4,60%	5,29%	4,30%
INCREMENTO EN REMUNERACIONES	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INCREMENTO BENEFICIOS SOCIALES (sobre sueldos)	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%
TASA DE INTERÉS PARA DEUDA	8,12%	8,12%	8,12%	8,12%
<b>PARÁMETROS ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
CRECIMIENTO EN VENTAS (referido a historico de ventas considerando cuota objetiva de mercado)	10,00%	12,00%	12,00%	8,00%
CIF (sobre ingresos)	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
GASTOS DE VENTAS (sobre ingresos)	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%
GASTOS ADMINISTRATIVOS (sobre inflación)	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL (sobre provisión histórica act.)	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%
PROVISIÓN INDEMNIZACIONES (sobre provisión histórica act.)	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
IMPUESTO A LA RENTA	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
INVERSIÓN PROYECTO DE MK DE ACUERDO A PRESUPUESTO (ver cuadro de presupuesto de proyecto)	7.144,25	6.654,25	6.654,25	6.654,25
<b>PARÁMETROS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
DÍAS PROMEDIO CAJA	20	20	20	20
DÍAS PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	60	60	60	60
DÍAS PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	40	40	40	40
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Edificios)	0	0	0	0
INCREMENTO ACTIVO FIJO (M&E sobre total activo fijo)	-	1.000	1.000	-
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Eq. Comp. sobre total activo fijo)	-	-	4.000	-
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Eq. Oficina sobre total activo fijo)	-	1.500	1.500	1.500
INCREMENTO ACTIVO FIJO (Vehículos sobre total activo fijo)	-	-	-	45.000
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>289.206</b>	<b>291.706</b>	<b>298.206</b>	<b>343.206</b>
EDIFICIOS (5%) 20 años		-	-	-
MUEBLES Y ENSERES (10%) 10 años				
EQUIPOS DE COMPUTACION (33%) 3 años				
EQUIPOS DE OFICINA (10%) 10 años				
VEHÍCULOS (20%) 5 años				
DEP. ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(133.157)	(166.021)	(199.765)	(242.659)
GASTO DEPRECIACIÓN	32.384	32.864	33.744	42.894
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>SOFTWARE KOHINOR</b>	<b>1.700</b>	<b>1.700</b>	<b>1.700</b>	<b>1.700</b>
<b>PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>(+) PROVISIÓN JUBILACIÓN PATRONAL</b>	<b>3.467</b>	<b>4.645</b>	<b>6.225</b>	<b>8.341</b>
<b>(+) PROVISIÓN INDEMNIZACIONES LABORALES</b>	<b>287</b>	<b>326</b>	<b>370</b>	<b>420</b>
<b>(+) ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO (22%)</b>	<b>763</b>	<b>1.022</b>	<b>1.369</b>	<b>1.835</b>
<b>(=) RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>7.259</b>	<b>11.208</b>	<b>16.433</b>	<b>23.358</b>

Fuente: Calidad Ambiental, Banco Central del Ecuador, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> al año 2015

La tabla de supuestos para el escenario con inversión refleja la realidad de la propuesta del Modelo de Gestión de Marketing y es útil para determinar las proyecciones de los estados financieros y del flujo libre de caja.

### 5.3.3. Estado de Resultados proyectado

Los Estados de Resultados proyectados por año reflejan los incrementos en las ventas por la aplicación del Modelo de Gestión de Marketing y los incrementos por inversión (gastos) en el mismo. Los Estados de Resultados con inversión proyectados resumidos se presentan a continuación:

**TABLA 42. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON INVERSIÓN

	2015	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES	670,496	750,955	841,070	908,355
COSTO DE VENTAS	400,115	421,774	445,241	465,327
(=) GANANCIA BRUTA	270,380	329,181	395,829	443,029
GASTOS	234,532	243,475	257,291	279,063
GASTOS DE MARKETING	12,867	12,860	13,401	13,804
GASTOS ADMINISTRATIVOS	217,737	229,588	243,890	265,259
GASTOS FINANCIEROS	3,928	1,027	-	-
GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	35,849	85,706	138,538	163,965
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5,377	12,856	20,781	24,595
22% IMPUESTO A LA RENTA	6,704	16,027	25,907	30,662
GANANCIA NETA DEL PERIODO	23,768	56,823	91,851	108,709

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	4%	8%	11%	12%
---------------------------	----	----	-----	-----

Fuente: Investigación propia

Los Estados de Resultados proyectados revelan que la rentabilidad sobre las ventas promedio desde el año 2015 al año 2018 es igual al 9%.

Los Estados de Resultados proyectados detallados del 2015, 2016, 2017 y 2018 se encuentran detallados en el Anexo N°12.

#### 5.3.4. Estado de Situación Financiera proyectado

De igual manera, los Estados de Situación Financiera Proyectados al 2018 se elaboraron tomando en cuenta los supuestos de la tabla actualizada con el escenario con inversión. El resumen de los Estados de Situación Financiera proyectados al 2018 se presentan a continuación:

**TABLA 43. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>	<b>356.401</b>	<b>404.087</b>	<b>449.633</b>	<b>484.335</b>
ACTIVO CORRIENTE	196.813	273.842	345.262	376.023
ACTIVO NO CORRIENTE	159.587	130.245	104.371	108.312
<b>PASIVO</b>	<b>318.669</b>	<b>337.249</b>	<b>352.992</b>	<b>377.761</b>
PASIVO CORRIENTE	131.790	156.950	183.935	199.943
PASIVO NO CORRIENTE	186.879	180.299	169.058	177.819
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.732</b>	<b>66.838</b>	<b>96.641</b>	<b>106.573</b>

Fuente: investigación propia

Los Estados de Situación Financiera proyectados reflejan la realidad de la propuesta con los incrementos de ventas estimados y la inversión (gasto) en Marketing.

Los Estados de Situación Financiera completos se encuentran en el Anexo N°12.

### 5.3.5. Capital de Trabajo Proyectado

Siguiendo el mismo esquema que los otros estados financieros, el Capital de Trabajo proyectado de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 fue calculado en base a los supuestos contemplando inversión. El resumen del Capital de Trabajo proyectado se presenta a continuación:

**TABLA 44. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO CON INVERSIÓN**

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO CON INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>201.109</b>	<b>280.607</b>	<b>354.792</b>	<b>388.539</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	34.769	36.445	38.488	40.782
INVERSIONES A REALIZARCE	-	56.883	105.576	119.059
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	112.367	126.827	143.023	155.577
PAGOS ANTICIPADOS	12.594	14.105	15.797	17.061
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.175	2.436	2.728	2.946
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	39.206	43.911	49.180	53.114
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>107.034</b>	<b>129.223</b>	<b>152.880</b>	<b>166.404</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	43.848	46.222	48.794	50.995
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	16.449	18.423	20.634	22.285
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	6.704	16.027	25.907	30.662
CON EL IEISS	6.091	6.274	6.462	6.656
POR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	28.564	29.421	30.304	31.213
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.377	12.856	20.781	24.595
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>94.076</b>	<b>151.384</b>	<b>201.912</b>	<b>222.135</b>

Fuente: Investigación propia

### 5.3.6. Flujo de Caja Libre y Cálculo del Valor Actual Neto

La propuesta del Modelo de Gestión de Marketing se la evalúa financieramente calculando los Flujos de Caja Libre de los años 2015, 2016, 2017 y 2018 y trayéndolos a valor presente con la tasa de descuento igual al WACC establecido anteriormente del 16,78%.

El resumen de los Flujos de Caja libres y el Valor Actual Neto se presentan a continuación:

**TABLA 45. FLUJOS DE CAJA LIBRE Y VALOR ACTUAL NETO CON INVERSIÓN**

**CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.  
FREE CASH FLOW CON INVERSIÓN**

<b>AÑOS PROYECTADOS</b>		<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b>Utilidad Operacional (UAI)</b>		<b>35.849</b>	<b>85.706</b>	<b>138.538</b>	<b>163.965</b>
<b>(-) Impuestos sobre utilidad operacional</b>		<b>12.081</b>	<b>28.883</b>	<b>46.687</b>	<b>55.256</b>
<b>(+) Otros Resultados Integrales</b>		<b>(7.259)</b>	<b>(11.208)</b>	<b>(16.433)</b>	<b>(23.358)</b>
<b>(=) Beneficio después de impuestos</b>		<b>16.509</b>	<b>45.616</b>	<b>75.418</b>	<b>85.351</b>
<b>(+) Costos y Gastos que no impliquen salida de efectivo</b>		<b>35.186</b>	<b>35.798</b>	<b>36.827</b>	<b>46.087</b>
<b>Aumento NOF (activo circulante neto)</b>		<b>(3.930)</b>	<b>57.309</b>	<b>50.528</b>	<b>20.223</b>
<b>(=) Flujo de Caja Bruto</b>		<b>47.765</b>	<b>138.723</b>	<b>162.772</b>	<b>151.661</b>
<b>(+/-) Variación Inversiones en activo fijo</b>		<b>-</b>	<b>2.500</b>	<b>6.500</b>	<b>45.000</b>
<b>Intereses (1-33,70%)</b>		<b>2.604</b>	<b>681</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJOS DE CAJA LIBRE</b>		<b>50.369</b>	<b>136.903</b>	<b>156.272</b>	<b>106.661</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(8.500,00)</b>				
<b>Flujos de Caja Libre + Valor Residual</b>	<b>(8.500,00)</b>	<b>50.369</b>	<b>136.903</b>	<b>156.272</b>	<b>106.661</b>

<b>WACC</b>	<b>16,78%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>290.502</b>

Fuente: investigación propia

El resultado final de la evaluación financiera de la implementación del Modelo de Gestión de Marketing para la empresa de consultoría ambiental, Calidad Ambiental Cía. Ltda., es un Valor Actual Neto de los Flujos de Caja Libres Proyectados al año 2018 de US\$ 290,502 dólares. Esto significa que es mayor en US\$ 221,805 dólares con relación al escenario sin inversión en mercadotecnia.

## **5.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.4.1. Comparación de los Estados de Resultados de los escenarios**

Los resultados obtenidos de los escenarios con la aplicación del Modelo de Gestión de Marketing y el escenario sin inversión en marketing se presentan a continuación para poder resumir las diferencias entre la rentabilidad que genera uno y el otro:



## TABLA 46. COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.  
COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS

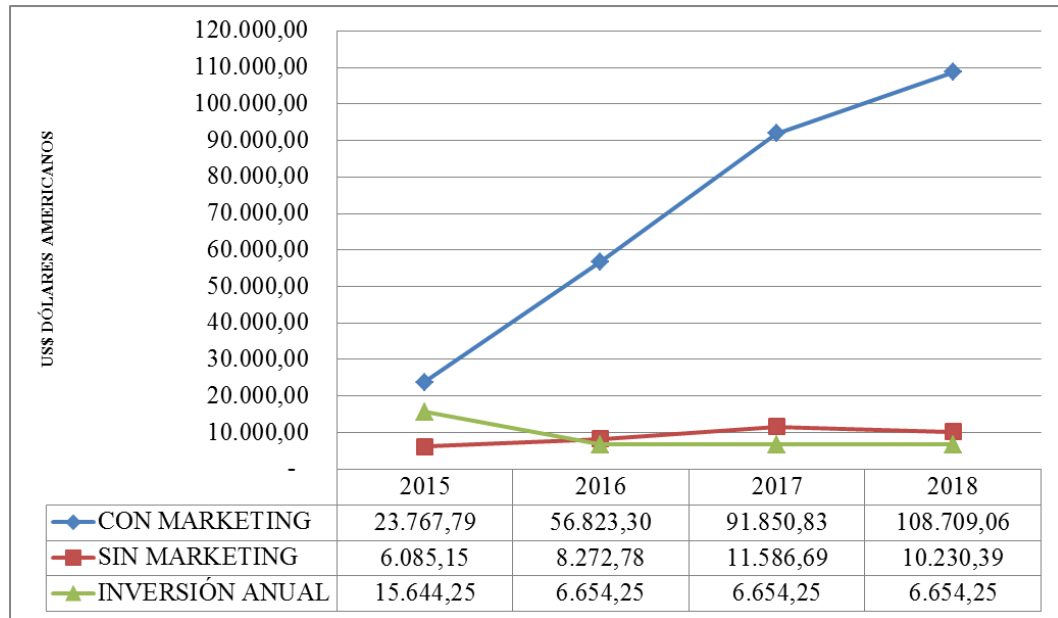
CONCEPTO	2015			2016			2017			2018		
	CON INVERSIÓN	SIN INVERSIÓN	VARIACIÓN	CON INVERSIÓN	SIN INVERSIÓN	VARIACIÓN	CON INVERSIÓN	SIN INVERSIÓN	VARIACIÓN	CON INVERSIÓN	SIN INVERSIÓN	VARIACIÓN
	(a)	(b)	(c) = (a)- (b)/(a)									
INGRESOS OPERACIONALES	670.496	627.828	6,4%	750.955	652.941	13,1%	841.070	685.588	18,5%	908.355	719.867	20,8%
COSTO DE VENTAS	400.115	393.289	1,7%	421.774	406.092	3,7%	445.241	420.364	5,6%	465.327	435.169	6,5%
(=) GANANCIA BRUTA	270.380	234.539	13,3%	329.181	246.849	25,0%	395.829	265.224	33,0%	443.029	284.699	35,7%
GASTOS	234.532	225.361	3,9%	243.475	234.371	3,7%	257.291	247.748	3,7%	279.063	269.268	3,5%
GASTOS DE VENTAS	12.867	3.767	70,7%	12.860	3.918	69,5%	13.401	4.114	69,3%	13.804	4.319	68,7%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	217.737	217.666	0,0%	229.588	229.427	0,1%	243.890	243.634	0,1%	265.259	264.949	0,1%
GASTOS FINANCIEROS	3.928	3.928	0,0%	1.027	1.027	0,0%	-	-	0,0%	-	-	0,0%
GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS	35.849	9.178	74,4%	85.706	12.478	85,4%	138.538	17.476	87,4%	163.965	15.430	90,6%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.377	1.377	74,4%	12.856	1.872	85,4%	20.781	2.621	87,4%	24.595	2.315	90,6%
22% IMPUESTO A LA RENTA	6.704	1.716	74,4%	16.027	2.333	85,4%	25.907	3.268	87,4%	30.662	2.885	90,6%
GANANCIA NETA DEL PERIODO	23.768	6.085	74,4%	56.823	8.273	85,4%	91.851	11.587	87,4%	108.709	10.230	90,6%

RENTABILIDAD BRUTA	40,3%	37,4%	3,0%	43,8%	37,8%	6,0%	47,1%	38,7%	8,4%	48,8%	39,5%	9,2%
RENTABILIDAD NETA	5,3%	1,5%	3,9%	11,4%	1,9%	9,5%	16,5%	2,5%	13,9%	18,1%	2,1%	15,9%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	3,5%	1,0%	2,6%	7,6%	1,3%	6,3%	10,9%	1,7%	9,2%	12,0%	1,4%	10,5%

Fuente: investigación propia

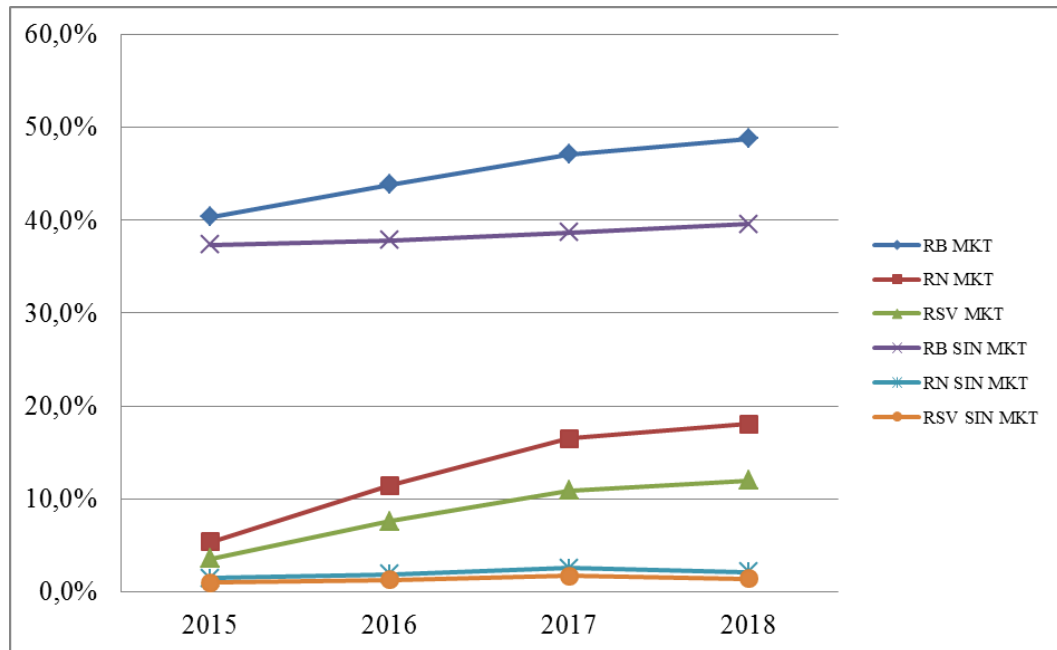
A continuación se presenta gráficamente el monto de la inversión por año y la evolución de la rentabilidad neta del año 2015 al año 2018 de los escenarios con inversión en el Modelo de Gestión de Marketing y sin inversión en mercadotecnia:



Fuente: investigación propia

**FIGURA 27. EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LOS ESCENARIOS ANALIZADOS**

Además se muestran gráficamente los resultados del cuadro detallado anteriormente:



Fuente: investigación propia

**FIGURA 28 COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS**

#### 5.4.2. Comparación de los Flujos de Caja Libre de los escenarios

Para poder establecer un criterio numérico de análisis entre escenarios y ampliar aún más la visión del Valor Actual Neto, se elaboró un análisis de sensibilidad. Este análisis de sensibilidad toma como referencia la tasa de descuento establecido anteriormente del WACC y se le incrementa el 5,00% y de igual manera se le disminuye el 5,00%; de esta manera podemos revisar el Valor Actual Neto de ambos escenarios calculados con otras tasas de descuento. El análisis respectivo se presenta a continuación:

**TABLA 47 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ENTRE ESCENARIOS**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y COMPARACIÓN DE ESCENARIOS**

ESCENARIO CON INVERSIÓN		ESCENARIO SIN INVERSIÓN		VARIACIONES %	
WACC	16,78%	WACC	16,78%	VARIACIÓN %	0,00%
VALOR ACTUAL NETO	290.502	VALOR ACTUAL NETO	68.697		76,35%
WACC + 5,0%	21,78%	WACC + 5,0%	21,78%	VARIACIÓN %	0,00%
VALOR ACTUAL NETO	260.205	VALOR ACTUAL NETO	63.804		75,48%
WACC - 5,0%	11,78%	WACC - 5,0%	11,78%	VARIACIÓN %	0,00%
VALOR ACTUAL NETO	326.351	VALOR ACTUAL NETO	74.240		77,25%

Fuente: investigación propia

## 5.5. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros a utilizarse durante la aplicación de la propuesta de marketing se detallan en el siguiente cuadro:

**TABLA 48 INDICADORES FINANCIEROS PLANTEADOS**  
**INDICADORES DE BENEFICIOS Y RENTABILIDAD**

Rentabilidad bruta: ingresos - costo de ventas	Rentabilidad del patrimonio: Utilidad neta / patrimonio	Margen neto de la utilidad: utilidad neta / ventas totales
Rentabilidad neta: ingresos - costos de ventas - gastos	Margen bruto de la utilidad: utilidad bruta / ventas totales	ROI: (utilidad neta del período/ inversión del período)*100

Fuente: A. DOMÍNGUEZ (2007)

Con los indicadores financieros propuestos, se pretende tener control en todo momento de los movimientos en la rentabilidad de la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda., y de esta forma tomar acciones correctivas en el momento justo para poder alcanzar los objetivos que propone este Modelo de Gestión de Marketing

El resumen de los indicadores financieros obtenidos del análisis financiero de la ejecución del Modelo de Gestión de Marketing para la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. se presentan a continuación:

**TABLA 49 ÍNDICES FINANCIEROS DE AÑOS PROYECTADOS****CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.  
ÍNDICES FINANCIEROS**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>RENTABILIDAD BRUTA</b>	40,3%	43,8%	47,1%	48,8%
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	5,3%	11,4%	16,5%	18,1%
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	3,5%	7,6%	10,9%	12,0%
<b>ROI EN US\$</b>	51,9%	753,9%	1280,3%	1533,7%
<b>ROI EN %</b>	1,52	8,54	13,80	16,34

Fuente: investigación propia

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizado todos los análisis de Mercadotecnia y Finanzas necesarios para cumplir con el Modelo de Gestión de Marketing propuesto para la empresa de consultoría ambiental Calidad Ambiental Cía. Ltda., se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El mercado petrolero ecuatoriano, pese a que se encuentra en crisis por el decrecimiento del precio del barril de petróleo, aún sigue siendo una fuente primaria de ingresos para el país. Por lo tanto, desde el punto de vista económico, el mercado petrolero resulta aún atractivo para la consultoría ambiental y lo seguirá siendo hasta que no se conozcan nuevas fuentes de energía renovables o no renovables y sus procesos de extracción sean más amigables con el ambiente.
- Los objetivos planteados de ventas, beneficios y rentabilidad, mercado, imagen de la marca y clientes para los años 2015, 2016, 2017 y 2018 son alcanzables. Dichos objetivos deben ser la consecución de la aplicación de las estrategias y acciones planteadas en el modelo. Por lo tanto, los

objetivos deben ser continuamente vigilados mediante el cumplimiento de las acciones y las métricas de marketing para que se garantice de manera eficaz el éxito del Modelo de Gestión de Marketing propuesto.

- Por temas de legislación ambiental vigentes en el Ecuador, las empresas petroleras que tengan sus operaciones en el país, deben cumplir de manera obligatoria con la regularización de sus actividades a través de consultoras ambientales calificadas. Por lo tanto, por el número de empresas petroleras en el Ecuador y por la obligatoriedad de cumplir con la normativa local, el mercado petrolero es aún atractivo para las empresas de consultoría ambiental que tienen la calificación de tipo “A” ante al Ministerio del Ambiente;
- Los conceptos y aplicaciones del marketing resultan positivos para empresas del sector de la consultoría ambiental en el Ecuador. El Modelo de Gestión de Marketing propuesto es viable para su aplicación a cualquier empresa con características similares a las de Calidad Ambiental y que brinde al mismo servicio;
- De acuerdo al análisis financiero realizado, la implementación del Modelo de Gestión de Marketing aumentará el valor actual neto de la compañía en un 76,4% con relación al valor actual obtenido con una proyección de los estados financieros con supuestos de crecimiento con tendencia histórica



sin considerar un crecimiento adicional en ventas por aplicación de las estrategias de Marketing planteadas a través del modelo propuesto.

- El Modelo de Gestión de Marketing propuesto para la empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. es viable, ya que representa un incremento en las ventas anuales y en los márgenes de rentabilidad de los períodos desde el 2015 hasta el 2018 en comparación con un escenario sin tomar en cuenta inversión en Marketing.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones propuestas para la empresa de consultoría ambiental Calidad Ambiental Cía. Ltda. se presentan a continuación:

- Calidad Ambiental Cía. Ltda. deberá implementar el Modelo de Gestión de Marketing propuesto, ya que invertir en Marketing es una buena forma de promocionarse al mercado, generar nuevos lazos comerciales con empresas o mercados no contactados, mejorar los canales de comunicación con los clientes y clientes en potencia, analizar mejor la política de precios, establecer y controlar los objetivos estratégicos de la empresa, establecer presupuestos de ventas más reales, incentivar al capital humano a atender mejor y a más clientes, fidelizar a los clientes actuales y generar recompras a lo largo del tiempo etc;
- La empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. deberá elaborar un presupuesto de ventas mensual, para controlar las gestiones de ventas a tiempo en caso de que no se cumplan y poder generar mayores esfuerzos de Marketing y ventas para completar satisfactoriamente con los objetivos propuestos al inicio de cada año;
- Calidad Ambiental Cía. Ltda. deberá tener mayor control sobre los costos y gastos de la empresa, ya que al final del año se están registrando valores mínimos de rentabilidad neta del ejercicio;

- Capacitar a una persona del área administrativa en temas de Marketing, para que sea esta quien controle las gestiones de ventas, cumplimiento mensual de presupuesto y relaciones con los clientes;
- La empresa Calidad Ambiental Cía. Ltda. deberá capacitar periódicamente a su equipo de profesionales en temas de ventas, de manera que se formen integralmente y sean ellos quienes gestionen también la cartera de clientes, busquen nuevos clientes y hagan seguimiento de los trabajados en proceso. De esta manera podrán desenvolver el rol de ejecutivos de proyectos además de técnicos ambientales.
- Los objetivos de Marketing, sus estrategias y acciones deberán revisarse periódicamente en comités con las cabezas de la empresa, de manera que se tenga siempre registro de controles en caso de que se produzcan cambios en los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y Reglamentos

1. Constitución de la República del Ecuador (2008).
2. Ley de Gestión Ambiental, promulgada el 30 de julio de 1999.
3. INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012
4. P. KOTLER Y . KELLER (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Décimo Cuarta Edición.
5. A. DOMÍNGUEZ DONCEL (2007). *Métricas de Marketing*. España: Escis Editorial. Primera Edición.
6. MARKETING PUBLISHING CENTER (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. México: Ediciones Díaz de Santos. Primera edición.
7. MARKETING PUBLISHING CENTER (1990). *El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones*. México: Ediciones Díaz de Santos. Primera edición.
8. MARKETING PUBLISHING CENTER (1990). *Gestión Estratégica del Marketing*. México: Ediciones Díaz de Santos. Primera edición.
9. R. HOYOS BALLESTEROS (2012). *Plan de Marketing*. Colombia: ECOE Ediciones. Primera Edición.
10. D. PIESTRAK (1991). *Los Siete Factores Clave del Marketing Estratégico*. México: Ediciones Díaz de Santos. Primera Edición.
11. J.C. CAMACHO CASTELLANOS (2011). *Marketing de Servicios*. España: EAE Ediciones. Tercera Edición.
12. P. KOTLER y G. ARMSTRONG (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson. Octava Edición.
13. N. H. BORDEN (1984). *The Concept of Marketing Mix*. Estados Unidos

### Internet

1. <http://www.calidadambiental.com.ec/web/que-hacemos.html>
2. <http://www.eleconomista.es/cruce/EURUSD>
3. <http://www.colombia.com/cambio moneda>
4. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
5. <http://www.datosmacro.com/materias-primas/opec?anio=2015>
6. [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
7. [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

# ANEXOS

## ANEXO N°1.

LISTADO COMPLETO DE CONSULTORAS CALIFICADAS POR EL  
MAE AL AÑO 2014

VIGENCIA DE CALIFICACIÓN 2 AÑOS					
REUNIÓN AGOSTO 2014 VIGENTE HASTA 2016					
Número	Categoría	Número de registro	Nombre de la compañía consultora	Ciudad	RUC
1	A	MAE-005-CC	CALIDAD AMBIENTAL CYAMBIENTE CIA. LTDA	Quito	1792055199001
2	A	MAE-068-CC	PROCAPCON CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	1791851366001
3	A	MAE-008-CC	ESISERVICE CIA. LTDA.	Quito	1791808452001
4	A	MAE-039-CC	GESAMBCONSULT CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	1792163064001
5	A	MAE-074-CC	ORO AZUL CIA. LTDA.	Guayaquil	0992556323001
6	A	MAE-063-CC	BIOAMPEG CIA. LTDA.	Quito	1791987527001
7	B	MAE-185-CC	COMPAÑÍA GLOBAL TECHNOLOGY EMPRESAS S.A.	Guayaquil	0991512772001
8	A	MAE-025-CC	TERRAMBIENTE CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	179188413001
9	A	MAE-018-CC	KANTZAM CIA. LTDA.	Quito	1191725626001
10	A	MAE-047-CC	CINGE CIA. LTDA.	Quito	1791935330001
11	A	MAE-130-CC	TECNOAMBIENTE, TECNOLOGÍA AMBIENTAL S.A.	Guayaquil	1792055199001
REUNIÓN JUNIO 2014 VIGENTE HASTA 2016					
1	A	MAE-168-CC	CORPORACIÓN TAURO CIA. LTDA.	Quito	1791837711001
2	A	MAE-115-CC	ECOBIOTEC DEL ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	0992220007001
3	A	MAE-090-CC	GESTIÓN Y PROYECTOS AMBIENTALES GYPAM S.A.	Guayaquil	0992516739001
4	A	MAE-021-CC	ASFORUM CIA. LTDA.	Quito	1792008123001

5	A	MAE-143-CC	GEOPLADES CIA. LTDA.	Quito	1792125650001
6	A	MAE-043-CC	CHARLIEG INGENIERÍA Y REMEDIACIÓN CIA. LTDA.	Quito	1792017408001
7	A	MAE-140-CC	IDYC CIA. LTDA.	Cuenca	190330443001
8	A	MAE-058-CC	INGEASS CIA. LTDA.	Cuenca	0190363244001
9	A	MAE-059-CC	CONSULTORA EN SALUD SEGURIDAD AMBIENTE Y CALIDAD CONSULTSSAC CIA. LTDA.	Quito	1792055199001
10	A	MAE-046-CC	YAWÉ CIA. LTDA.	Quito	1791742796001
11	A	MAE-019-CC	AMBIENCONSUL CIA. LTDA.	Quito	1791956583001
12	A	MAE-167-CC	ECOTONO CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	1792399467001
13	A	MAE-042-CC	CONSULAMBIENTE CIA. LTDA.	Guayaquil	0991280731001
REUNIÓN MAYO 2014 VIGENTE HASTA 2016					
1	A	MAE-017-CC	KAYMANTA CONSULTORES CIA. LTDA.	Quito	1792072174001
2	A	MAE-147-CC	COPAIDE CIA. LTDA.	Quito	1791045270001
REUNIÓN MARZO 2014 VIGENTE HASTA 2016					
1	B	MAE-179-CC	ASAMRE CIA. LTDA.	Quito	1792370620001
2	A	MAE-105-CC	CARBONO NEUTRAL CIA. LTDA. NEUCARB	Guayaquil	0992636505001
3	A	MAE-055-CC	CONSULSUA C. LTDA. CONSULTORÍA SUÁREZ	Quito	0992462809001
4	A	MAE-032-CC	CAMINOSCA S.A.	Quito	1790268594001
5	A	MAE-004-CC	ABRUS INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE CIA. LTDA.	Quito	1791821092001
6	B	MAE-024-CC	PSI PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES C. LTDA.	Guayaquil	0991292705001
7	A	MAE-186-CC	ASEMINCA CIA. LTDA.	Quito	1792098718001
8	B	MAE-152-CC	PROSIGMA PROMOTORA DE CALIDAD Y	Guayaquil	0992725788001

			EXCELENCIA ORGANIZACIONAL		
9	A	MAE-038-CC	EKOPRAXIS CIA. LTDA.	Guayaquil	0992456116001
10	A	MAE-040-CC	ACOSTA MORALES & ASOCIADOS SOLUCIONES EMPRESARIALES S.A.	Quito	1792307163001
11	A	MAE-155-CC	SERVIGUTAS S.A.	Quito	1792335345001
12	A	MAE-097-CC	EARTHGREEN S.A.	Quito	1792187680001
<b>REUNIÓN ENERO 2014 VIGENTE HASTA 2015</b>					
1	B	MAE-060-CC	CAMSLOG LOGÍSTICA, CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE CIA. LTDA.	Quito	1791940598001
<b>REUNIÓN ENERO 2014 VIGENTE HASTA 2016</b>					
1	A	MAE-031-CC	ECOEficiencia, COMPAÑÍA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL C. LTDA.	Guayaquil	0992533331001
2	A	MAE-069-CC	VERICONCONSULTING CIA. LTDA.	Quito	1791766660001
3	B	MAE-182-CC	OCEANIDELTA	Guayaquil	0992828617001
4	A	MAE-111-CC	CONSULTORA VERA Y ASOCIADOS C. LTDA	Guayaquil	0990535132001
5	A	MAE-010-CC	ENVIROTEC CIA . LTDA.	Quito	1791269431001
6	A	MAE-066-CC	GREEN OIL S.A.	Quito	1791742656001
7	A	MAE-014-CC	ENTRIX, INC.	Quito	17914333971001
8	A	MAE-050-CC	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y AMBIENTAL EFFICACITAS CONSULTORA CIA. LTDA.	Guayaquil	0991313168001
9	A	MAE-044-CC	RENSSNATURE & CONSULTING CIA. LTDA.	Quito	1792063590001
10	A	MAE-118-CC	WHISTLER CONSULTORA	Quito	1791947789001
11	A	MAE-081-CC	CONSULPIEDRA CIA. LTDA.	Quito	1791253299001



12	B	MAE-119-CC	GEOGES - GEOTECNIA & GESTIÓN AMBIENTAL CIA. LTDA.	Machala	0791744830001
13	A	MAE-001-CC	ENERGY AND ENVIROMENTAL CONSULTING CIA. LTDA	Quito	1791768671001
14	A	MAE-065-CC	CONSULTORÍA AMBIENTAL ECOSAMBITO C. LTDA.	Guayaquil	0992260378001
15	B	MAE-027-CC	HIDROGEOCOL ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	1791994426001
16	B	MAE-149-CC	ENTRIX AMÉRICAS	Quito	1791304160001
17	A	MAE-034-CC	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP	Quito	1790974073001
18	B	MAE-089-CC	ASAMBLA	Guayaquil	0992547553001
19	B	MAE-148-CC	PRO TIERRA MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD	Guayaquil	0992547553001
20	A	MAE-085-CC	CONSULTORACAV CIA. LTDA.	Cuenca	0190334422001
REUNIÓN NOVIEMBRE 2013 VIGENTE HASTA 2015					
1	A	MAE-109-CC	CONSULTORA CONSULCAMB CIA. LTDA.	Guayaquil	0992456876001
2	A	MAE-093-CC	TERRACONSULT C. LTDA.	Guayaquil	0992330635001
3	B	MAE-166-CC	CONSULTORES AMBIENTALES GESNAM	Cuenca	0190390195001
4	A	MAE-082-CC	ACOLIT CIA. LTDA.	Portoviejo	1390064256001
5	A	MAE-133-CC	BIOPANNING CIA. LTDA.	Quito	1792351790001
6	B	MAE-099-CC	IWIAKMA CIA. LTDA.	Machala	0791746833001
7	A	MAE-183-CC	DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA TIERRA Y LA CONSTRUCCIÓN	Quito	1768007390001
8	B	MAE-163-CC	JM LABORATORIOS SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL	Quito	1791384075001

## ANEXO N°2.

## LISTADO COMPLETO DE EMPRESAS PETROLERAS EN EL ECUADOR EN EL AÑO 2012

NOMBRE DE LA COMPAÑIA	PROVINCIA	ESTADO SOCIAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA NIVEL 5	RUC	PAÍS DE NACIONALIDAD
GRASCON GRASAS Y ACEITES CONTINENTALES CIA LTDA	CARCHI	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0490016406001	ECUADOR
ENERGY OIL INGENIERIA PETROLERA ENOILINGENIERIA CIA. LTDA.	CHIMBORAZO	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0691742105001	ECUADOR
LOGISPETROL SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA.	ESMERALDAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0891701357001	ECUADOR
SERVICIOS TECNICOS S.A. TENQUI	ESMERALDAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0891716397001	ECUADOR
ASOCIACION DE INGENIEROS CONSULTORES ECUATORIANOS COMPANIA LIMITADA (AICE)	GUAYAS	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0900000000355	ECUADOR
BADCEK S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992336862001	ECUADOR
BIOTOTAL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992216573001	ECUADOR
CAUTIVO EMPRESA PETROLERA ECUATORIANA CA CEPECA	GUAYAS	LIQUIDACION DE PLENO DERECHO NO INS RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0990103941001	ECUADOR
CONTRATOS MARITIMOS CONTRAMAR S. A.	GUAYAS	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0990858597001	ECUADOR
COTEPE COMPANIA TECNICA PETROLERA C LTDA	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0990370001001	ECUADOR
DAUPETROL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992346892001	ECUADOR
ECOPETRO S.A.	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	09925880194001	ECUADOR
ELECTRICA DEL ECUADOR S.A. ELECTRIEQU	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992833971001	ECUADOR
ERINCORP S.A.	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991414363001	ECUADOR
EROLS S.A.	GUAYAS	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992323612001	ECUADOR
ESDRAS S.A.	GUAYAS	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991358218001	ECUADOR
EUROPEAN GAS CORPORATION S.A. EUROGASCORP	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992141212001	ECUADOR
FELXA S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991412077001	ECUADOR
FINESTFUEL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992319046001	ECUADOR
FLUIDOS Y PETROLEOS S.A. FLUPESA	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992585862001	ECUADOR
GLOBAL PETROLEUM ECUADOR S.A. (GP-ECUADOR)	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992312009001	ECUADOR
GLOBALFUEL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992279427001	ECUADOR
GLOBALPETROLEUM S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992152699001	ECUADOR
GRUPOIL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991512802001	ECUADOR
HORIZON CARGO S.A. HORICARGO	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992153164001	ECUADOR
ILDO ENERGY RESOURCES CO. LTD.	GUAYAS	INACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992485981001	COREA DEL SUR
INSPIRATION S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
INVERTECH S.A.	GUAYAS	INACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992382643001	ECUADOR
JUFRACAR PETROLIUM COMPANY S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992565373001	ECUADOR
K-TEN, INC	GUAYAS	INACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
KINISON S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992392053001	ECUADOR
MANAGED ENERGY SERVICES MIES ECUADOR S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
OROPETROL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992401915001	ECUADOR
PETROCORP S.A.	GUAYAS	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991285342001	ECUADOR
PETROL PESCA S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991475133001	ECUADOR
PETRONATSA S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992566000001	ECUADOR
POLETS S.A.	GUAYAS	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991424547001	ECUADOR
PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS DE PETROLEO S.A. GEOL	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992638508001	ECUADOR
REFINERIAS DEL PACIFICO CA	GUAYAS	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0900000000362	ECUADOR
SUNDOWN INTERNATIONAL LLC	GUAYAS	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992377348001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
SUNOIL S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992186879001	ECUADOR
SUNPEAK S.A.	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992291109001	ECUADOR
SUNPETRO S.A.	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992515031001	ECUADOR
SWABOIL S.A. SOSAC	GUAYAS	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992377496001	ECUADOR
TRADEOFFICES S.A.	GUAYAS	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0992754117001	ECUADOR
MECANOIL S.A.	IMBABURA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1091747851001	ECUADOR
OXIMANTA S.A.	MANABI	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1391701527001	ECUADOR

HUINCASERVICIOS CIA. LTDA.	NAPO	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792013844001	ECUADOR
COMPANHIA POPULAR DE SERVIÇOS ALTERNATIVOS Y PETROLEROS COPOSALPE S.A.	ORELLANA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	2290313220001	ECUADOR
JAZOIL SERVICIOS JAZOILANON SERVICIOS PETROLEROS S.A.	ORELLANA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
ABG OIL CORPORATION ECUADOR S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792083451001	ECUADOR
AGIP OIL ECUADOR B.V.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791401492001	HOLANDA
AMAZONIA ENERGY S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791966767001	ECUADOR
AMAZONPETROLEUM TRADING S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791404254001	ECUADOR
AMLATMINAS S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791263839001	ECUADOR
AMODAIMI-OIL COMPANY, S.L.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790813347001	ESPAÑA
ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790749509001	BERMUDAS
BACHAQUEROECUADOR S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791200373001	ECUADOR
BELLWEATHER INTERNATIONAL INC.	PICHINCHA	CANCELACION PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791433300001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
BLOOTRANCE CIA. LTDA.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790831957001	ECUADOR
BURLINGTON RESOURCES ANDEAN LIMITED	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791875087001	BERMUDAS
BURLINGTON RESOURCES ECUADOR LIMITED	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791435850001	BERMUDAS
BURLINGTON RESOURCES ORIENTE LIMITED	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO INSCRITA RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791713206001	BERMUDAS
CANADA GRANDE LIMITED	PICHINCHA	CANCELACION PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791401557001	ISLAS VIRGENES (USA)
CANAM OFFSHORE LIMITED	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790813355001	BERMUDAS
CARLOS PUIG & ASOCIADOS S.A. CIA. DE EXPLORACION DE MINERALES Y SERVICIOS MINEROS	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791315049001	ECUADOR
CAYMAN INTERNATIONAL EXPLORATION COMPANY S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791358635001	PANAMA
CEMENTACIONES PETROLERAS VENEZOLANAS, S.A. (CPVEN)	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791715233001	VENEZUELA
CHEVRON OVERSEAS PETROLEUM ECUADOR LIMITED	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791727711001	BERMUDAS
CHEVRON SAN JORGE S.R.L.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791339746001	ARGENTINA
CITY ORIENTE LIMITED	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791285131001	BERMUDAS
CNODIC DUTCH ECUADOR B.V.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	HOLANDA
COASTAL PETROLEUM ECUADOR CIA. LTDA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791753429001	ECUADOR
COBB DIRECTINAL DRILLING INC	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791233883001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
COLESA II, LLC	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792224128001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
COMERCIALIZADORA BOTTOM HOLE COMPLETION TOOLS BHCTOOLS COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	17925587921001	ECUADOR
COMPANIA GENERAL DE COMBUSTIBLES S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791312791001	ARGENTINA
COMPANIA MINERA MININGANDOS S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791270452001	ECUADOR
COMPANHIA SUDAMERICANA DE FOSFOROS DEL ECUADOR FOSFOROCOMP S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791431855001	ECUADOR
CONSORCIO CIA. GENERAL DE COMBUSTIBLES S.A. Y PETROLERA ARGENTINA SAN JORGE S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. Y LIQUIDAC. ANTIC. NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791333284001	ECUADOR
CONSORCIO PETROSUD-PETROLORIVA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791749146001	ECUADOR
CONTROLPETROL CIA. LTDA. INGENIERIA Y SERVICIOS PETROLEROS	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791296370001	ECUADOR
CRS RESOURCES (ECUADOR) LDC	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791269322001	ISLAS GRAN CAIMAN
DIECIOCHOIL S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791765508001	ECUADOR
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL PETROLEO RAMIRO LARREA, DISPRAL S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791395719001	ECUADOR
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES DISTRILUB S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791845730001	ECUADOR
ECUADOR INDIA OIL POWER & GAS SERVICES C.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792062144001	ECUADOR
ECUAFLOW CIA. LTDA.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790979172001	ECUADOR
EMC OILUBSA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
EMPRESA NACIONAL DE PETROLEO ENAP	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790843734001	CHILE
ENAP SUPEROL S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791239245001	CHILE
ENCANEUADOR OIL S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791823338001	ECUADOR
ENERGIA ARGENTINA S.A. (ENARSA)	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792126142001	ARGENTINA
EOP OPERACIONES PETROLERAS S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792543460001	ECUADOR
EQUIPENINSULA S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791892550001	ECUADOR
EQUIPO PETROLERO S.A. EQUIPETROL	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792309476001	ECUADOR
EQUIPOS DE MANTENIMIENTO EQMAINT CIA. LTDA.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791729978001	ECUADOR
ERAZO VALENCIA (ECUADOR) CIA. LTDA.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791802365001	ECUADOR
EXLOG S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790719421001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
GENERALOG ENERGY SOLUTIONS S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
GEOLOGOIL SERVICES S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792191009001	ECUADOR
GEOLOGOS CONSULTORES ECUATORIANOS CIA LTDA GEOCONSULT	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790308170001	ECUADOR
GEOPHYSICAL ACQUISITION & PROCESSING SERVICES (GAPS) LTD.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791740823001	BAHAMAS
GOLDEN STAR CRUDE OIL CO. LTD.	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792111781001	COREA DEL SUR
GOLFO DE GUAYAQUIL PETROENAP COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792173981001	ECUADOR
GRANBY MINING S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791320557001	ECUADOR
HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA. LTDA.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792184010001	ECUADOR
INDUSTRIAS Y PETROLEOS ITULCACHI S.A. ITULCACH	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791285425001	ECUADOR
INGENIERIA, SERVICIOS, MONTAJES Y CONSTRUCCION DE OLEODUCTOS DE COLOMBIA S.A. ISMOCOL DE COLOMBIA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792119782001	COLOMBIA
INTERINS DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792343003001	ECUADOR
INTERPETROL S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791282213001	ECUADOR
IVANHOE ENERGY ECUADOR INC.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792127807001	CANADA
KOBE INTERNATIONAL LIMITED	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790100332001	BAHAMAS
LATINOAMERICANA PETROLERA S.A. CLAPSA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791278526001	CHILE
MARATHON PETROLEUM ECUADORIAN LTD	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790047350001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
MARCHANTS DEL PACIFICO S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791264460001	ECUADOR
MEDANITO DEL ECUADOR ECUAMEDANITO S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791343956001	ECUADOR
MINCIVIL DEL ECUADOR MINERIA E INGENIERIA CIVIL DEL ECUADOR CIA. LTDA.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791947061001	ECUADOR
NAFTA OIL AND GAS SERVICES NAFTAOILGAS SOCIEDAD ANÓNIMA	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792541301001	ECUADOR
NCTEG SERVICES ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792310032001	ECUADOR
NIGOREX COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791263987001	ECUADOR
NOBLE ENERGY ECUADOR LTD.	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791753879001	ISLAS GRAN CAIMAN
NUCOASTAL-CORPORACION S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792010225001	ECUADOR
NUOVO CERRO DRAGON S.A.	PICHINCHA	CANCELACION PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791917758001	ARGENTINA
OCCIDENTAL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790663981001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
OILSERVICES S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791412605001	ECUADOR
OILVENTURES S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792168368001	ECUADOR
ORO DEL INCA S.A. DRYGOLD	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792062675001	ECUADOR
OVERSEAS PETROLEUM AND INVESTMENT CORPORATION	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790728005001	PANAMA
PARKER DRILLING COMPANY OF SOUTH AMERICA INC	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790045382001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
PCESA PETROLEROS CANADIENSES DE ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791976274001	ECUADOR
PDVSA ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792133505001	ECUADOR

PERENCO ECUADOR LIMITED	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO INSCRITA RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791823508001	BAHAMAS
PEREZ COMPANC S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791321847001	ARGENTINA
PERFORACIONES ANDINAS SA	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790160157001	PANAMA
PETRANSA S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	099124298001	ECUADOR
PETROBELL, INC	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791738756001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
PETROBRAS INTERNACIONAL S.A. BRASPETRO	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790790517001	BRASIL
PETROECUADOR S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0990295573001	ECUADOR
PETROKEM CANADIAN CHEMICAL COMPANY S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791354869001	ECUADOR
PETROLEOS ANDINOS S.A. PETROANDINSA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791290666001	ECUADOR
PETROLEOS COLOMBIANOS LTD.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791714164001	BAHAMAS
PETROLEOS SUD AMERICANOS DEL ECUADOR PETROLAMEREC S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791414594001	ECUADOR
PETROLERA EDS ECUADORIAN DRILLING SERVICES S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791954467001	ECUADOR
PETROLERA YANACURI S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790143821001	ECUADOR
PETROLINCA S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792085470001	ECUADOR
PETROMANABI S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991244395001	ECUADOR
PETROMAT PETROMATERIAL CA	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790721337001	ECUADOR
PETROMINERALES S.A	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791775651001	ECUADOR
PETROORIENTAL S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790790967001	FRANCIA
PETRORIVA S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791414659001	ECUADOR
PETROSEL LATINO AMERICANA DE SERVICIOS PETROLEROS CIA. LTDA.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791253403001	ECUADOR
PREUSSAG ENERGIE INTERNATIONAL GMBH	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO INSCRITA RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791967461001	ALEMANIA
PROCESAMIENTO DE HIDROCARBUROS OIL PROCESS OP S.A	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791806514001	ECUADOR
QUIPROAM QUIMICOS PROYECTOS AMBIENTALES CIA. LTDA.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791298187001	ECUADOR
QUIROZ & ASOCIADOS SOLDADURA Y MONTAJES PETROLEROS QUISMOPET S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
REPSOL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791753283001	ESPAÑA
RESEPEM REPRESENTACIONES SERVICIOS EN PETROLEO ENERGIA Y MINAS C.L.	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790977323001	ECUADOR
RESOURCES WELLCHANCE ECUADOR S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792224888001	ECUADOR
ROMPETROL UPSTREAM INTERNATIONAL LTD.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791283988001	BAHAMAS
SAXON ENERGY SERVICES DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790463648001	ECUADOR
SERVICIO ECUATORIANO DE PETROLEO CIA LTDA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
SERVICIOS INTEGRADOS PAÑATURI S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792514541001	ECUADOR
SERVICIOS PETROLEROS FLINT DEL ECUADOR C.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790886123001	ECUADOR
SERVICIOS PETROLEROS VITOIL CIA LTDA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790753905001	ECUADOR
SERVICIOS Y OBRAS TELLO CALISTO VELASQUEZ FHFJ CIA. LTDA	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791776062001	ECUADOR
SPERRY-SUN DE ECUADOR S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791211219001	ECUADOR
STAZA S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991320717001	ECUADOR
STRATUSOIL ENERGY C.L.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
SUELOPETROL C.A. S.A.C.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792115140001	VENEZUELA
SURPETROL SOCIEDAD ANONIMA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791037073001	ECUADOR
TECNIPETROL INC.	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO NO INSCRITA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	17914145586001	PANAMA
TECNOLOGIA E INDUSTRIAS DEL ECUADOR KTEININC S.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791705386001	ECUADOR
TECNOLOGIA PROYECTOS E INGENIERIA OIL AND GAS TPROINOIL C.L.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792594995001	ECUADOR
TECPECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791410130001	ECUADOR
TEIKOKU OIL ECUADOR	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791983076001	ISLAS GRAN CAIMAN
TEXACO PETROLEUM COMPANY SA	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790014223001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
TIPSAELECTRIC S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792194393001	ECUADOR
TOTAL EQUATEUR	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790799980001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
TOTISA DEL ECUADOR C.A.	PICHINCHA	DISOLUC. Y LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791003241001	ECUADOR
TRANSFLET C.L.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0990652589001	ECUADOR
TRIGEANT ECUADOR S.A.	PICHINCHA	CANCELACION DE LA INSCRIPCION	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791837142001	ECUADOR
TRIPETROL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO INSCRITA RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790703339001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
TRIPETROL HOLDINGS INC	PICHINCHA	CANCELACIÓN PERMISO OPERACIÓN - OFICIO INSCRITA RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791292545001	ISLAS GRAN CAIMAN
TWELVE 601 INC	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791356373001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
UNINTER C.A.	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790840417001	ECUADOR
UPLAND OIL AND GAS LLC	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792119804001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
VAN MAR CIA LTDA	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	N/A	ECUADOR
VENOCOIL S.A	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791868870001	ECUADOR
WILDHORSE EXPLORATIONS S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. Y LIQUIDAC. ANTIC. INSCR. RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791989473001	ECUADOR
YPF ECUADOR INC	PICHINCHA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790889629001	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
YPF ECUADOR S.A.	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1792514207001	ECUADOR
YPF SOCIEDAD ANONIMA	PICHINCHA	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1790193405001	ARGENTINA
ZPEB ECUADOR S.A.	PICHINCHA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1791863186001	ECUADOR
PETROLEOS LA LIBERTAD PETROLIB COMPANIA ANONIMA	SANTA ELENA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	0991275835001	ECUADOR
MINERA ARMIJOS & ARMIJOS ARMINERA CIA.LTDA.	ZAMORA CHINCHIPE	ACTIVA	B06100 - EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	1990915152001	ECUADOR

Fuente: Superintendencia de Compañías

**ANEXO N°3.****MODELO DE ENTREVISTAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO EXPLORATORIO**

El siguiente cuestionario se lo ha diseñado para obtener información de una empresa que brinda servicios petroleros y afines acerca de sus experiencias con consultoras ambientales.

El presente cuestionario tiene únicamente fines académicos, y no será utilizado para otro objetivo que no sea el desarrollo del trabajo de titulación.

De antemano se agradece al entrevistado por el tiempo y la valiosa información compartida en el transcurso de la entrevista.

A continuación se presentan las preguntas que se desarrollarán a lo largo de la entrevista:

- a. ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?
- b. ¿Cuál es el monto de facturación anual de la empresa?
  - i. Menos de US\$ 100.000,00
  - ii. Más de US\$ 100.000,00 y menos de US\$ 500.000,00
  - iii. Más de US\$ 500.000,00 y menos de US\$ 1.000.000,00
  - iv. Más de US\$ 1.000.000,00
- c. ¿Cuántas personas laboran actualmente en la empresa?
- d. ¿Cuáles son los servicios que ofertan actualmente al mercado petrolero?

- e. ¿Exactamente, a qué tipo de actividad petrolera se dedica la empresa?
- f. ¿Conoce sobre los distintos tipos de consultoría ambiental que las empresas petroleras deben contratar para regularizar sus actividades en marcha o proyectos en los que pretende ejecutar a futuro?
- g. ¿Ha contratado anteriormente servicios de consultoría ambiental?
- h. ¿Cuántas consultorías ambientales contrata anualmente?
- i. ¿Qué tipos de consultorías ambiental requiere con mayor frecuencia?
- j. ¿Qué tipos de modalidades de consultoría ambiental son más efectivos para la organización?
  - i. On line
  - ii. Presencial
  - iii. Mixta
  - iv. Otra (especificar)
- k. ¿Qué criterios son clave para seleccionar una empresa de consultoría ambiental?
- l. ¿Su empresa utiliza únicamente el portal de compras públicas (SERCOP) para la contratación del servicio de consultoría ambiental?
- m. ¿Quién toma la decisión de contratar el servicio de consultoría ambiental en su organización?
- n. ¿Qué atributos debe cumplir una empresa de consultoría ambiental para tener una buena valoración por parte de ustedes?
- o. ¿Cuál es el monto anual promedio que su empresa invierte en consultoría ambiental?
- p. ¿Con qué frecuencia (periodicidad) su empresa demanda el servicio de consultoría ambiental al año?
  - i. Mensualmente

- ii. Trimestralmente
  - iii. Semestralmente
  - iv. Una vez al año
- q. ¿Con qué compañía de consultoría ambiental ha contratado su organización el mayor número de veces el servicio de consultoría ambiental?
- r. ¿Cuáles son las razones por las que su empresa elegiría otra consultora ambiental distinta a la cual acostumbra contratar frecuentemente el servicio en cuestión?
- s. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre los servicios que brinda una empresa de consultoría ambiental?
- t. ¿Cuáles son las empresa de consultoría ambiental que usted considera como primordiales al momento de contratar dicho servicio? Mencione algunas o la primera que se le viene a la mente.

Se agradece al entrevistado por la apertura al momento de contestar las preguntas y sobre todo el tiempo brindado para cumplir con el objetivo del cuestionario.

## ANEXO N°4.

## MODELO DE CUESTIONARIO CUANTITATIVO (ENCUESTA) Y TABULACIÓN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DESCRIPTIVO



Sector económico de interés: petrolero/hidrocarburiífero

La siguiente encuesta ha sido diseñada para obtener información de una empresa que brinda servicios petroleros y afines acerca de sus experiencias contratando con empresas de consultoría ambiental.

Cabe recalcar que la presente encuesta tiene únicamente fines académicos, y no será utilizada, bajo ningún motivo, para otro objetivo que no sea el desarrollo del trabajo de titulación. De antemano se agradece al encuestado por el tiempo brindado a responde el cuestionario planteado.

Instrucciones: responda las preguntas del siguiente cuestionario con la/las opciones que más reflejen mejor su criterio. Por favor lea la instrucción de cada pregunta en los que se relaciona con el número de casilleros que puede marcar, de manera que no se distorciona la tabulación de los datos.

1.- ¿Cuántas personas aproximadamente trabajan en su empresa?

De 1 a 10      De 11 a 30      De 31 a 50      0      Más de 50

2.- ¿Cuál es el principal giro del negocio de la empresa, dentro del ámbito petrolero (hidrocarburiífero)

**Marque solo una respuesta.**

- ☐ Explotación de pozos petroleros  
☐ Transporte de crudo de petróleo/hidrocarburos  
☐ Distribución de productos finales obtenidos del refinamiento del crudo de petróleo  
☐ Refinamiento del crudo de petróleo  
☐ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es el monto aproximado de facturación anual promedio que la empresa genera?

- ☐ Menos de USD\$ 300,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 300,000 dólares y menos de USD\$ 900,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 900,000 dólares y menos de USD\$ 1,500,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 1,500,000 dólares

4.- ¿Conoce usted acerca de los distintos tipos de consultoría ambiental que las empresas petroleras deben contratar para cumplir con la normativa ambiental vigente en el Ecuador? *Si su respuesta es negativa, por favor dirigirse a la pregunta número 12.*

- ☐ Si  
☐ No

5.- ¿Ha contratado (o la empresa) anteriormente algún servicio de consultoría ambiental? *Si su respuesta es negativa o desconoce, por favor dirigirse a la pregunta número 12.*

- ☐ Si  
☐ No  
☐ No sabe

6.- ¿Qué tipos de consultoría ambiental requiere contratar con mayor frecuencia?

**Puede elegir hasta 3 opciones**

- ☐ Auditorías ambientales  
☐ Obtención del licenciamiento ambiental  
☐ Estudios de impacto ambiental  
☐ Planes ambientales  
☐ Diagnósticos ambientales  
☐ Monitoreo ambiental (laboratorio)  
☐ Capacitaciones en temas ambientales de actualidad  
☐ Asesoría en normativa ISO relacionada con medio ambiente  
☐ Otro (especifique) \_\_\_\_\_



7.- ¿Con qué frecuencia (periodicidad) su empresa demanda el servicio de consultoría ambiental al año?

- ☐ Una vez al mes  
☐ Dos veces al año  
☐ Tres veces al año  
☐ Cuatro veces al año  
☐ Una vez al año  
☐ Más de cuatro veces al año

8.- ¿Quién o quiénes son los encargados de tomar las decisiones de contratar los servicios de consultoría ambiental en la empresa?

**Marque solo una respuesta.**

- ☐ Gerente general  
☐ Encargado del área/departamento ambiental  
☐ Junta/comité especializado  
☐ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué tipo de modalidad de consultoría ambiental considera usted que es la más efectiva para su empresa?

**Marque solo una respuesta.**

- ☐ Presencial  
☐ En línea  
☐ Mixta  
☐ Otra (especifique) \_\_\_\_\_

10.- ¿Cuál es el monto anual aproximado que la empresa invierte en la contratación de servicios de consultoría ambiental?

- ☐ Hasta USD\$ 1,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 1,000 dólares y menos de USD\$ 5,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 5,000 dólares y menos de USD\$ 10,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 10,000 dólares y menos de USD\$ 20,000 dólares  
☐ Más de USD\$ 20,000 dólares

11.- ¿A través de qué medios supo usted sobre las empresas que brindan servicios de consultoría ambiental?

**Puede elegir los que usted considere necesarios**

- ☐ Referidos directos  
☐ Prensa escrita  
☐ Televisión  
☐ Radio  
☐ Internet  
☐ Correo electrónico  
☐ Portal de compras públicas (SERCOP)  
☐ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

12.- ¿Qué criterios considera usted que son claves para contratar (o consideraría para contratar) una empresa que brinda servicios de consultoría ambiental?

	Muy importante	Medianamente importante	Indiferente	Nada importante	No influye de ninguna manera
Experiencia de la consultora					
Costo del servicio					
Calidad del servicio					
Resultados obtenidos					
Servicio post-venta					
Equipo de trabajo					
Calificación ante la autoridad ambiental					
Otra (especifique) _____					

13.- ¿Qué atributos considera usted que una empresa que brinda servicios de consultoría ambiental debería tener para ser calificada de manera positiva por la empresa contratante? En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante, califique los siguientes ítems.

- ☐ Equipos de medición adecuados
- ☐ Tecnología
- ☐ Procesos adecuados
- ☐ Personal calificado y capacitado
- ☐ Conocimiento de la normativa y legislación ambiental ecuatoriana
- ☐ Flexibilidad en las tarifas
- ☐ Flexibilidad en los plazos de entrega
- ☐ Asesoramiento integral

14.- ¿Podría nombrar algunas empresas que brindan servicios de consultoría ambiental en el Ecuador?

- ☐ Si
- ☐ No

En caso de que su respuesta haya sido "Sí", por favor mencione ejemplos:

\_\_\_\_\_

15.- ¿A través de qué medios le gustaría recibir información o enterarse sobre los servicios que ofertan las empresas de consultoría ambiental?

***Puede elegir los que usted considere necesarios***

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Visitas personalizadas
- ☐ Radio
- ☐ Prensa escrita
- ☐ Televisión
- ☐ Internet
- ☐ Otro (especifique)

\_\_\_\_\_

Se agradece mucho su colaboración. Recuerde que, para su tranquilidad, esta encuesta es anónima y en ninguna parte del trabajo de titulación se nombrarán a las personas que han colaborado con el desarrollo de este cuestionario.

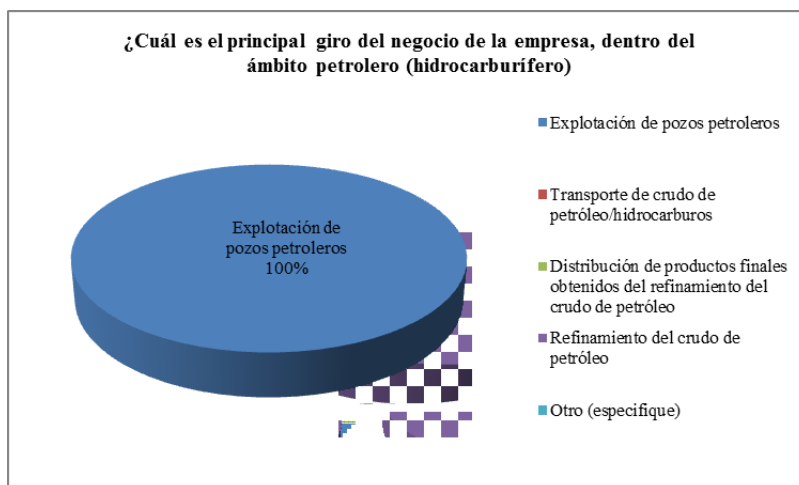
## ANEXO N°5.

## TABULACIÓN DE ENCUESTAS

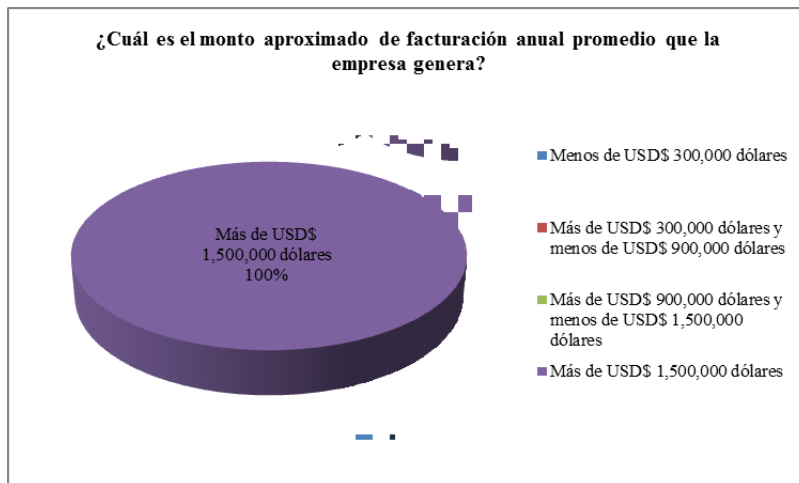
## Pregunta 1



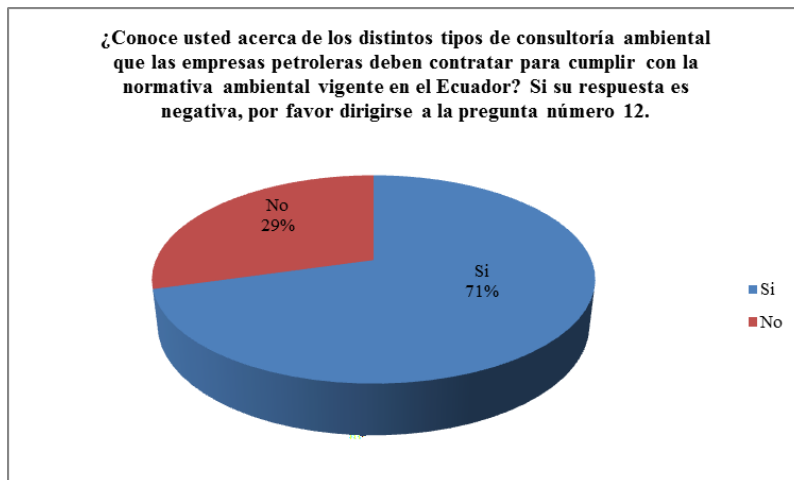
## Pregunta 2



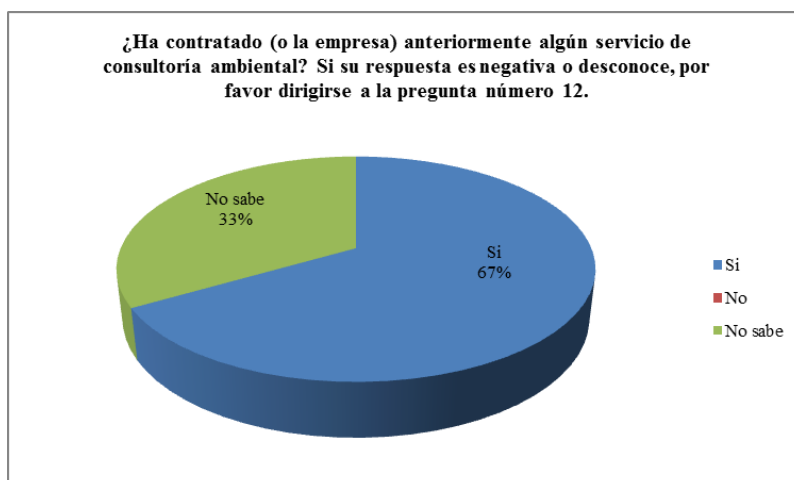
## Pregunta 3



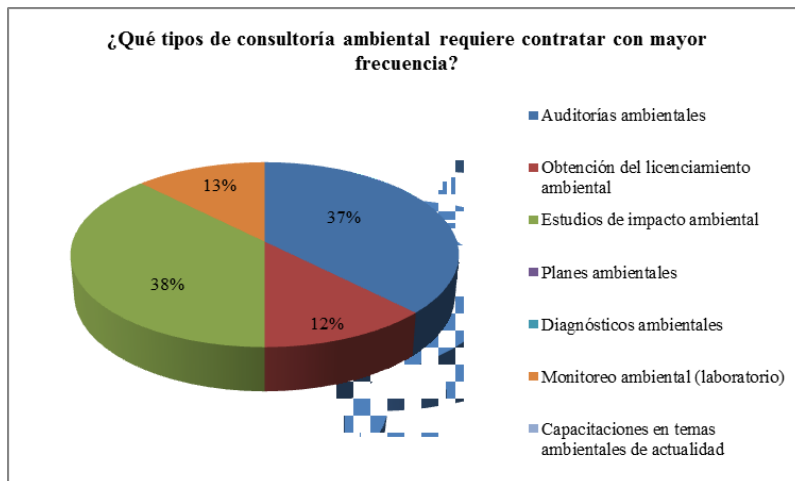
## Pregunta 4



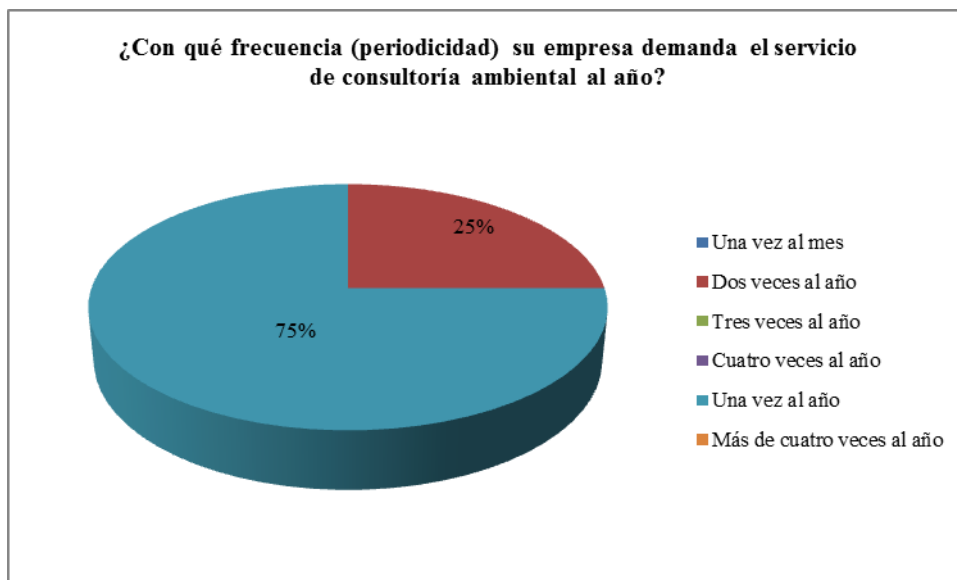
## Pregunta 5



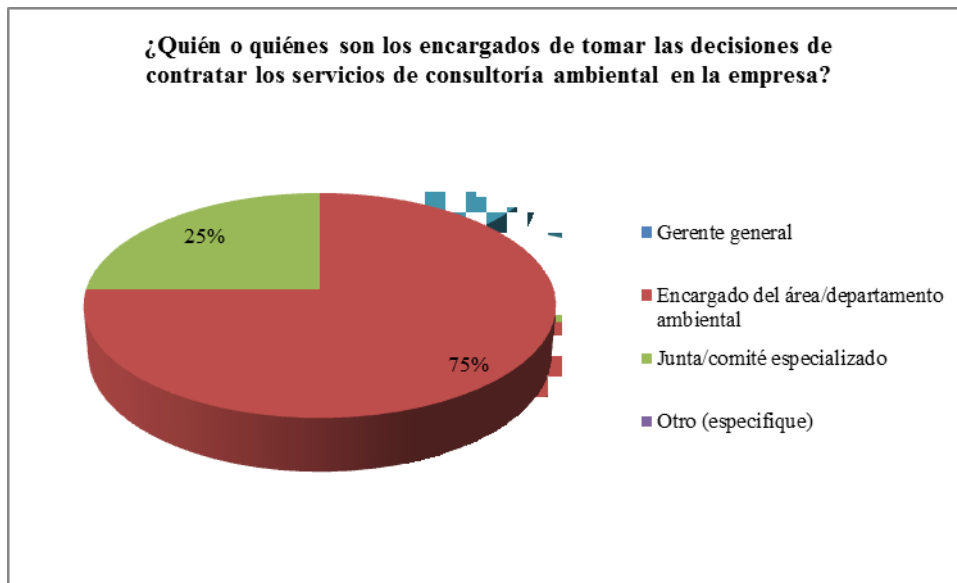
## Pregunta 6



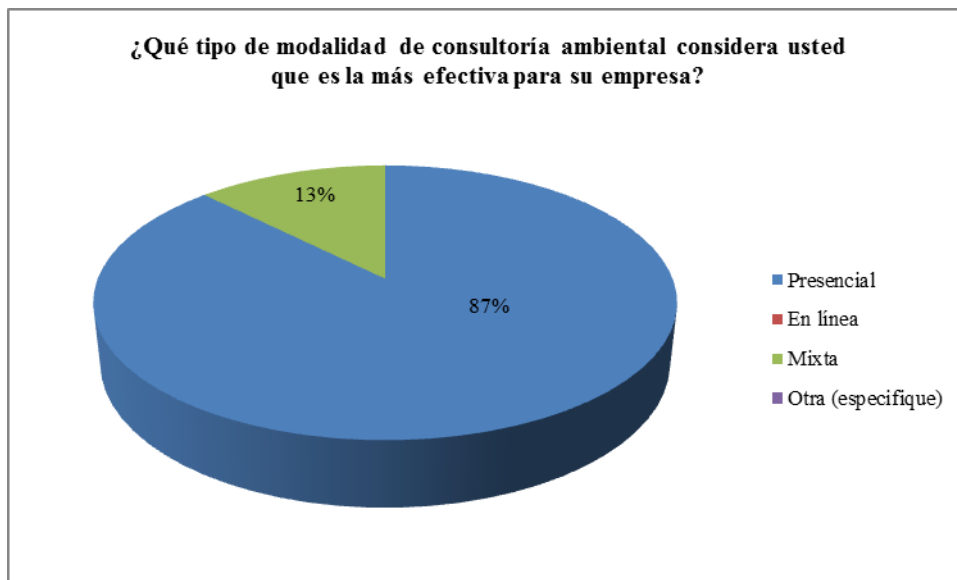
## Pregunta 7



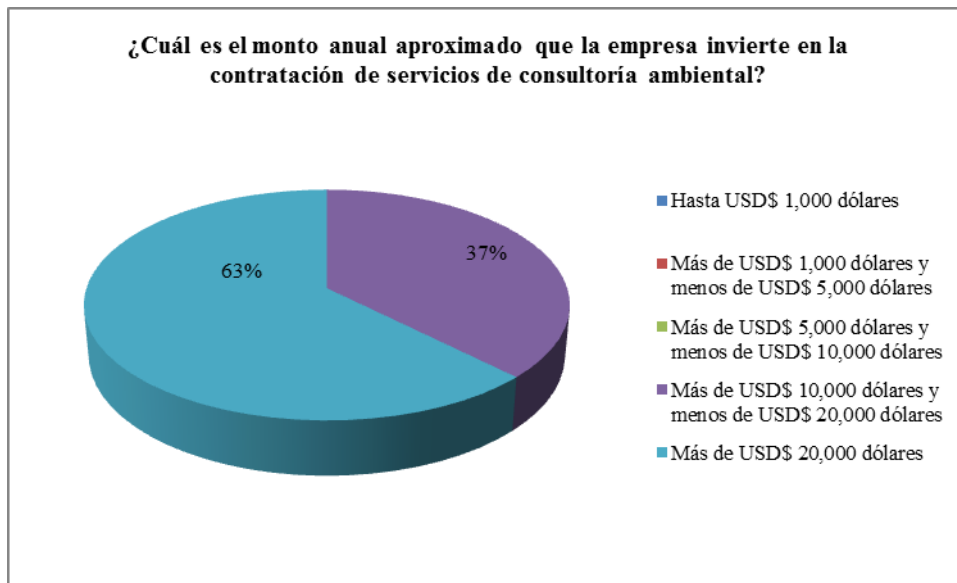
## Pregunta 8



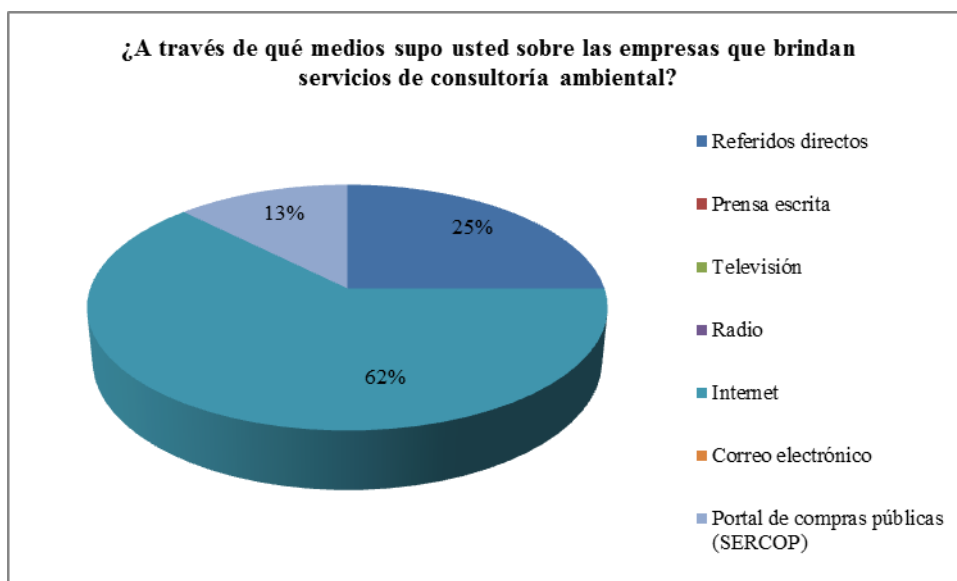
## Pregunta 9



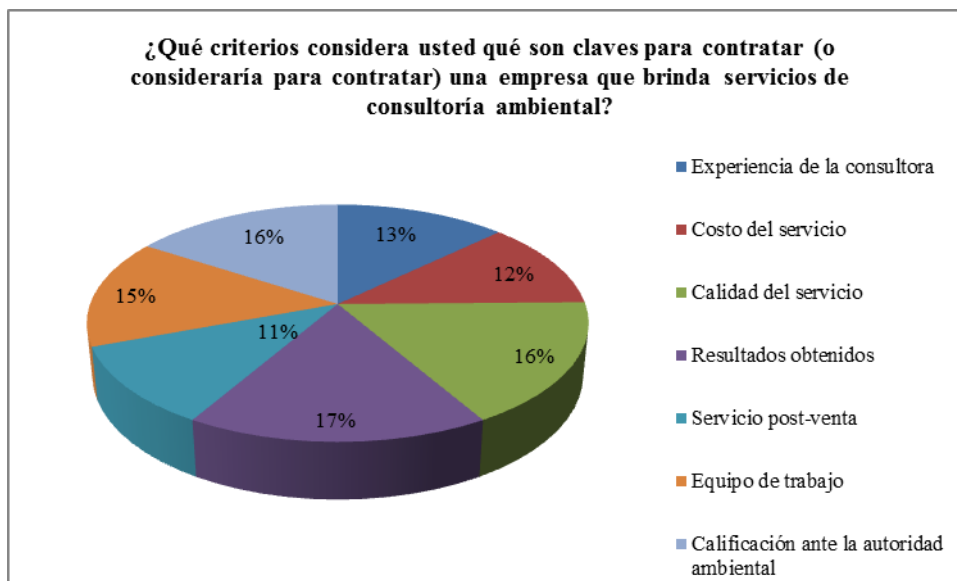
## Pregunta 10



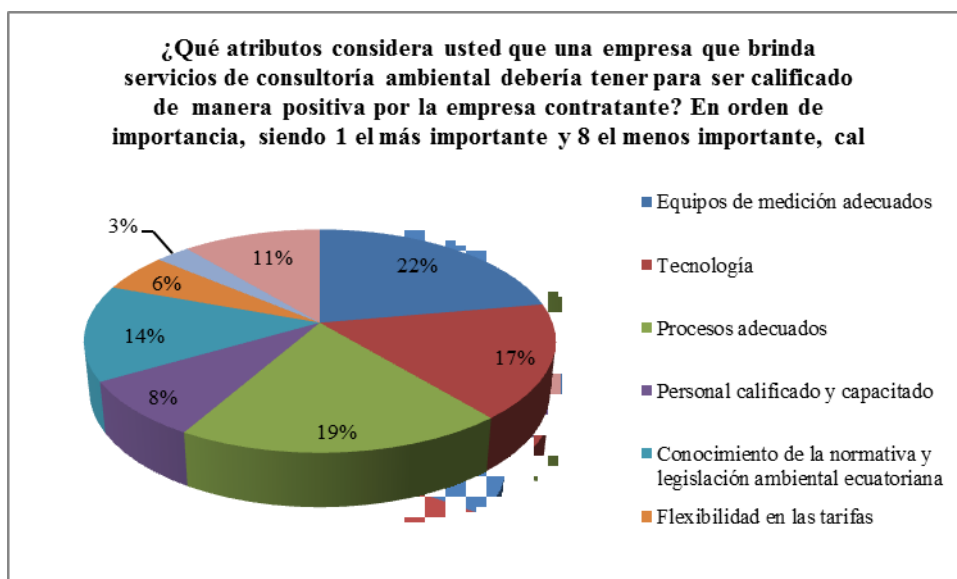
## Pregunta 11



## Pregunta 12

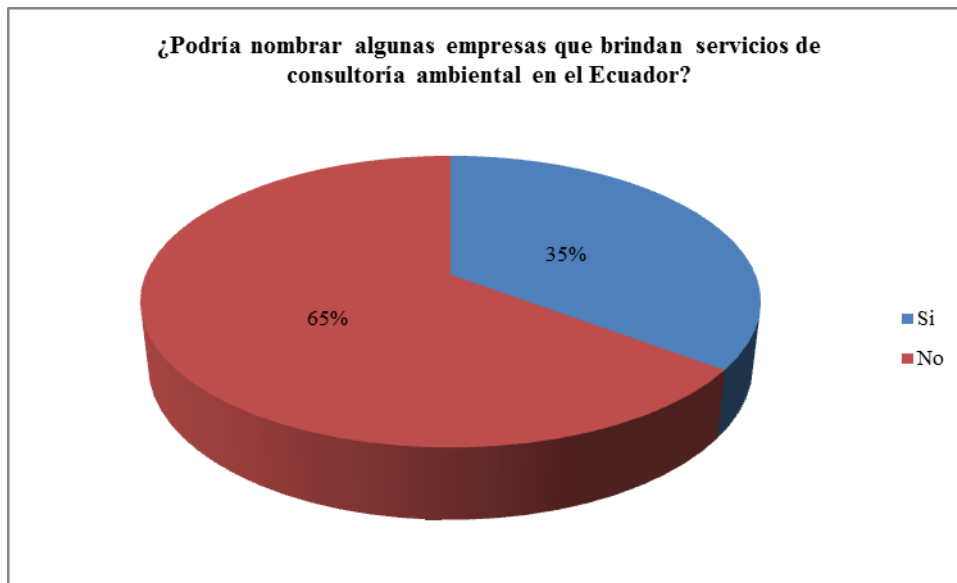


## Pregunta 13

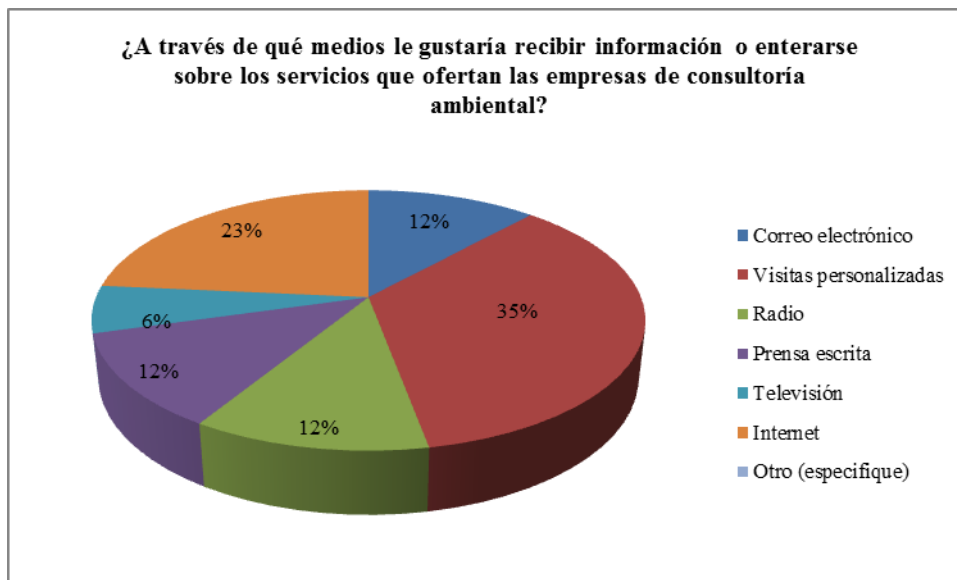




## Pregunta 14



## Pregunta 15



**ANEXO N°6.****PROYECCIÓN DE VENTAS**

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.  
FACTURACIÓN MENSUAL HISTÓTICA Y PROYECCIÓN AL 31/12/2018**

<b>MES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Enero	24.708	26.579	35.673	101.842	55.626	57.701	64.625	72.380	78.171
Febrero	48.262	4.406	18.713	12.515	18.129	27.574	30.883	34.589	37.356
Marzo	23.720	24.354	280.336	22.487	35.838	77.496	86.795	97.211	104.988
Abril	28.020	37.182	16.789	50.670	18.551	40.180	45.001	50.402	54.434
Mayo	34.118	19.510	78.193	43.095	62.989	54.786	61.360	68.723	74.221
Junio	40.372	30.405	165.899	51.382	38.462	72.191	80.854	90.557	97.802
Julio	16.867	26.899	46.646	37.878	39.409	39.858	44.641	49.998	53.998
Agosto	45.482	84.732	33.192	29.386	47.867	67.394	75.482	84.540	91.303
Septiembre	18.264	27.125	36.995	16.165	34.174	32.952	36.906	41.335	44.642
Octubre	40.147	21.953	17.228	73.042	78.773	57.008	63.849	71.511	77.232
Noviembre	8.446	26.297	13.144	94.982	106.055	57.906	64.855	72.638	78.449
Diciembre	72.467	53.781	34.653	94.620	73.668	85.447	95.701	107.185	115.760
<b>TOTAL</b>	<b>400.873</b>	<b>383.221</b>	<b>777.461</b>	<b>628.061</b>	<b>609.540</b>	<b>670.494</b>	<b>750.953</b>	<b>841.068</b>	<b>908.353</b>

## ANEXO N°7.

## PONDERACIÓN DE VENTAS POR MES

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**

## PONDERACIÓN MENSUAL DE LA FACTURACIÓN HISTÓRICA

[illegible]

## ANEXO N°8.

## MATRIZ DE MANDO INTEGRAL DE MARKETING

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.  
MATRIZ DE MANDO INTEGRAL DE MARKETING

CONCEPTO		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
VENTAS	Crecimiento de ventas en USDS	Lograr un crecimiento >=10% de las ventas totales con relación al año 2014.	Lograr un crecimiento >=12,00% de las ventas totales con relación al año 2015.	Lograr un crecimiento >=12,00% de las ventas totales con relación al año 2016.	Lograr un crecimiento >=8,00% de las ventas totales con relación al año 2017.
	Crecimiento en volúmen de ventas en unidades	Lograr un crecimiento >=10,00% del volúmen de las ventas totales en unidades con relación al año 2014	Lograr un crecimiento >=10,00% del volúmen de las ventas totales en unidades con relación al año 2015.	Lograr un crecimiento >=10,00% del volúmen de las ventas totales en unidades con relación al año 2016.	Lograr un crecimiento >=10,00% del volúmen de las ventas totales en unidades con relación al año 2017.
BENEFICIOS Y RENTABILIDAD	Beneficio bruto	Generar un beneficio bruto para el año 2015 de por lo menos el 40% sobre las ventas totales	Generar un beneficio bruto para el año 2016 de por lo menos el 43% sobre las ventas totales	Generar un beneficio bruto para el año 2017 de por lo menos el 47% sobre las ventas totales	Generar un beneficio bruto para el año 2018 de por lo menos el 48% sobre las ventas totales
	Beneficio neto	Generar un beneficio neto para el año 2015 de por lo menos el 5% sobre las ventas totales	Generar un beneficio neto para el año 2016 de por lo menos el 11% sobre las ventas totales	Generar un beneficio neto para el año 2017 de por lo menos el 16% sobre las ventas totales	Generar un beneficio neto para el año 2018 de por lo menos el 18% sobre las ventas totales
	Márgen de rentabilidad sobre la inversión	Lograr un retorno sobre la inversión mínimo del 150% constante	Lograr un retorno sobre la inversión mínimo del 150% constante	Lograr un retorno sobre la inversión mínimo del 150% constante	Lograr un retorno sobre la inversión mínimo del 150% constante
MERCADO	Participación de la cuota de mercado total	Recuperar cuota de mercado y llegar a por lo menos el 0,98% del total de mercado con relación al año 2014	Recuperar cuota de mercado y llegar a por lo menos el 1,06% del total de mercado con relación al año 2015.	Llegar a por lo menos el 1,15% del total de la cuota de mercado con relación al año 2016.	Llegar a por lo menos el 1,21% del total de la cuota de mercado con relación al año 2017.
	Participación de la cuota de mercado parcial	Recuperar cuota de mercado y llegar a por lo menos el 7,37% del mercado parcial con relación al año 2015.	Recuperar cuota de mercado y llegar a por lo menos el 8,02% del mercado parcial con relación al año 2015.	Llegar a por lo menos el 8,72% de la cuota de mercado parcial con relación al año 2016	Llegar a por lo menos el 9,14% de la cuota de mercado parcial con relación al año 2017
IMAGEN DE LA MARCA	Notoriedad de la marca	Revisar los niveles de aceptación, popularidad, conocimiento de la marca y niveles de información a disposición que tiene la empresa.	Ganar notoriedad de la marca a través de una campaña de marketing enfocada al mercado petrolero	Ganar notoriedad de la marca a través de una campaña de marketing enfocada al mercado petrolero, minero y otras actividades de explotación y extracción de recursos	Dar a conocer la marca en nuevos servicios a nuevos mercado más atractivos
	Posicionamiento y reposicionamiento de la marca	Revisar los niveles de posicionamiento histórico de la empresa en el mercado actual.	Lograr estar dentro de las primeras 10 consultoras en Top of Mind	Lograr estar dentro de las primeras 10 consultoras en Top of Choice	Lograr estar dentro de las primeras 5 consultoras en Top of Choice y Top of Mind
CLIENTES	Fidelidad de los clientes	Revisar la información histórica de contratación de los clientes desde el año 2006 hasta el 2014 para determinar niveles de fidelización de los mismos con la empresa.	Lograr como mínimo el 45% de fidelización del cliente con relación al año 2015.	Lograr como mínimo el 50% de fidelización del cliente con relación al año 2016.	Lograr como mínimo el 55% de fidelización del cliente con relación al año 2016.
	Captación de nuevos clientes	Lograr como mínimo el 40% de fidelización del cliente con relación al año 2014.	Lograr contratar con por lo menos tres empresas nuevas del sector petrolero con relación al año 2015.	Lograr contratar con por lo menos seis empresas nuevas del sector petrolero con relación al año 2016.	Lograr más de diez contratos nuevos con empresas relacionadas al sector de la Explotación y extracción minera y de petróleos.
	Satisfacción del cliente	Lograr que la satisfacción del cliente sea >=70% del total de contratos del año 2015	Lograr que la satisfacción del cliente sea >=75% del total de contratos del año 2016	Lograr que la satisfacción del cliente sea >=80% del total de contratos del 2017	Lograr que la satisfacción del cliente sea >=85% del total de contratos del 2018

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO/SERVICIO	ETAPA ACTUAL		ETAPA PREVISTA/ESPERADA	ETAPA PREVISTA/ESPERADA	ETAPA PREVISTA/ESPERADA
	Modelo aplicable a la realidad de la empresa: CICLO-RECICLO	Turbulencia competitiva	Turbulencia competitiva	Madurez	Madurez
	Servicio	Diversificar los mercados, perfeccionar los servicios y profundizar la diferenciación	Diversificar los mercados, perfeccionar los servicios y profundizar la diferenciación	Diversificar los mercados, perfeccionar los servicios y profundizar la diferenciación	Diversificar los mercados, perfeccionar los servicios y profundizar la diferenciación
	Precio	Precios para hacer frente a la competencia	Precios para hacer frente a la competencia	Precios para hacer frente a la competencia	Precios para hacer frente a la competencia
	Distribución	Ampliar la distribución y aplicar estrategias de canal directo	Ampliar la distribución y aplicar estrategias de canal directo	Ampliar la distribución y aplicar estrategias de canal directo	Ampliar la distribución y aplicar estrategias de canal directo
	Comunicación	Posicionamiento de la imagen en el mercado, incentivar las modificaciones del servicio para personalizarlo para cada cliente, fortalecer la diferenciación, utilizar promociones para ajustar precios hacia abajo	Posicionamiento de la imagen en el mercado, incentivar las modificaciones del servicio para personalizarlo para cada cliente, fortalecer la diferenciación, utilizar promociones para ajustar precios hacia abajo	Posicionamiento de la imagen en el mercado, incentivar las modificaciones del servicio para personalizarlo para cada cliente, fortalecer la diferenciación, utilizar promociones para ajustar precios hacia abajo	Posicionamiento de la imagen en el mercado, incentivar las modificaciones del servicio para personalizarlo para cada cliente, fortalecer la diferenciación, utilizar promociones para ajustar precios hacia abajo

ESTRATEGIAS DE MARKETING	<b>Genérica</b>	Diferenciación en mercados amplios	Diferenciación en mercados amplios	Diferenciación en mercados amplios	Diferenciación en mercados amplios
	<b>Participación de mercado</b>				
	Crecimiento	Ganar cuota de mercado a través de gestión de ventas en dólares y en unidades	Ganar cuota de mercado a través de gestión de ventas en dólares y en unidades	-	-
	Defensa	-	-	Proteger la cuota de mercado una vez normalizado el tema de la estacionalidad y las fluctuaciones anuales, con tendencia hacia el crecimiento constante y no en ascenso repentino	Proteger la cuota de mercado una vez normalizado el tema de la estacionalidad y las fluctuaciones anuales, con tendencia hacia el crecimiento constante y no en ascenso repentino
	Reconversión	-	-	-	Adentrarse en nuevos mercados más amplios que no se encuentren bien atendidos y desarrollar nuevos servicios o servicios complementarios para generar nuevos ciclos de servicios
	Salida	-	-	-	-
	<b>Rentabilidad</b>				
	Explotación	Perfeccionar los servicios para que el cliente perciba los cambios como innovaciones, mejoramiento de calidad etc.	Perfeccionar los servicios para que el cliente perciba los cambios como innovaciones, mejoramiento de calidad etc.	-	-
	Estabilidad	-	-	Asegurar participación en el algo plazo mejorando los servicios (diferenciadores)	Asegurar participación en el algo plazo mejorando los servicios (diferenciadores)
	Inversión	-	-	-	Invertir en el desarrollo de nuevos servicios para atender a nuevos mercados
	<b>Competitiva</b>				
	Líder	-	-	-	-
	Retador	Mantener siempre los estándares de calidad en el servicio, innovando en nuevos servicios complementarios sin que afecte el precio final	Mantener siempre los estándares de calidad en el servicio, innovando en nuevos servicios complementarios sin que afecte el precio final	Mantener siempre los estándares de calidad en el servicio, innovando en nuevos servicios complementarios sin que afecte el precio final	Mantener siempre los estándares de calidad en el servicio, innovando en nuevos servicios complementarios sin que afecte el precio final
	Seguidor	-	-	Hacer benchmarking para la introducción de nuevos servicios (como manejo de desechos y consultoría en salud y seguridad ocupacional) en mercados nuevos (nuevos objetivos y estrategias)	Hacer benchmarking para la introducción de nuevos servicios (como manejo de desechos y consultoría en salud y seguridad ocupacional) en mercados nuevos (nuevos objetivos y estrategias)
	Especialista	-	-	-	-
	<b>Posicionamiento</b>				
	Estrategia no diferenciada	No modificar los servicios hasta identificar el mercado objetivo	-	-	-
	Estrategia diferenciada	-	Satisfacer el mercado objetivo cubriendo las expectativas del segmento seleccionado con la mayor calidad posible, el rendimiento más alto esperado y buscando recompra continua	Satisfacer el mercado objetivo cubriendo las expectativas del segmento seleccionado con la mayor calidad posible, el rendimiento más alto esperado y buscando recompra continua	Satisfacer el mercado objetivo cubriendo las expectativas del segmento seleccionado con la mayor calidad posible, el rendimiento más alto esperado y buscando recompra continua
	Concentrada	-	-	-	-

MARKETING MIX	<b>Servicio</b>	Garantía de resultados y en plazos acordados	Garantía de resultados y en plazos acordados, además de brindar servicio post-venta de seguimiento especializado y personalizado	Desarrollo de nuevos servicios en materia de manejo de desechos	Desarrollo de servicio para empresas del sector minero y desarrollo de servicios complementarios en salud y seguridad ocupacional
	<b>Precio</b>	Garantía de satisfacción relación costo - beneficio para el cliente	Garantía de satisfacción relación costo - beneficio para el cliente	Desarrollo de promociones y ofertas para clientes recurrentes relacionadas con el precio de venta	Desarrollo de promociones y ofertas para clientes recurrentes relacionadas con el precio de venta
	<b>Distribución</b>	Canal directo en oficinas de Quito	Canal directo en oficinas de Quito	Canal directo en oficinas de Quito	Canal directo en oficinas de Quito y analizar la posibilidad de abrir sucursal en otra ciudad
	<b>Comunicación</b>	Visitas a clientes, teléfono y página web	Visitas a clientes, teléfono, página web y chat en línea, redes sociales, mailing masivo y medios escritos	Visitas a clientes, teléfono, página web y chat en línea, redes sociales, mailing masivo y medios escritos	Visitas a clientes, teléfono, página web y chat en línea, redes sociales, mailing masivo y medios escritos

PLAN DE ACCIONES GENERALES DE MARKETING	VENTAS	Revisar los datos de facturación y unidades de servicio vendidos los últimos 5 años de actividad económica	Contactar con todas las empresas petroleras en operación en el país para dar a conocer los servicios que oferta la consultora	Generar ofertas basadas en descuentos y servicios adicionales para clientes que contrataron en el 2016, para generar recompra	Generar ofertas basadas en descuentos y servicios adicionales para clientes que contrataron en el 2016, para generar recompra
		Analizar la facturación de empresas petroleras en los últimos 5 años de actividad económica	Coordinar visitas a empresas petroleras (sin costo) para socializar sobre los beneficios de contratar con la consultora y poder tener un primer acercamiento	Campaña de visitas y gestiones de ventas personales para empresas petroleras no contactadas y/o reuñentes a contratar	Campaña de visitas y gestiones de ventas personales para empresas petroleras no contactadas y/o reuñentes a contratar
		Empezar a ordenar la información de clientes (base de datos interna) para cuando se haya adquirido el software Kohinor	Mejorar la página web, actualizando los archivos "descargables", los servicios ofertados y aumentar el "chat en línea" para mejorar la comunicación con clientes	Descuentos monetarios para empresas petroleras que contratan por primera vez y paquetes de servicios promocionales	Descuentos monetarios para empresas petroleras que contratan por primera vez y paquetes de servicios promocionales
		Realizar proyecciones de ventas para 2016, 2017 y 2018 en base a históricos de la empresa.	Campaña de mailing para clientes históricos para poner a disposición los servicios de consultoría ambiental	Analizar el mercado de la actividad económica: Minería y desarrollar el servicio: consultoría en salud y seguridad ocupacional	Determinar el mercado meta para empresas de Minería y ofertar el servicio de consultoría en Salud y Seguridad Ocupacional
	BENEFICIOS Y RENTABILIDAD	Analizar los datos sobre la rentabilidad de la empresa de los últimos 5 años de actividad económica (beneficio bruto y neto)	Controlar los costos y gastos de la empresa	Controlar los costos y gastos de la empresa	Controlar los costos y gastos de la empresa
		Determinar un presupuesto de "inversión" para marketing y ventas de los próximos 3 años de actividad económica	Revisar los indicadores financieros de rentabilidad para alcanzar los objetivos	Revisar los indicadores financieros de rentabilidad para alcanzar los objetivos	Revisar los indicadores financieros de rentabilidad para alcanzar los objetivos
		Revisar el retorno de la inversión	Revisar el retorno de la inversión	Revisar el retorno de la inversión	Revisar el retorno de la inversión
		Cuidar la política de precios	Cuidar la política de precios	Cuidar la política de precios	Cuidar la política de precios
	MERCADO	Analizar los índices de la cuota de mercado del año 2014 del total de mercado (todas las consultoras calificadas del mercado)	Campaña de publicidad en medios escritos a nivel nacional (El Comercio, El Universo y el Mercurio)	Campaña de publicidad en medios escritos a nivel nacional	Campaña de publicidad en medios escritos a nivel nacional
		Analizar los índices de la cuota de mercado del año 2014 del mercado parcial (consultoras con facturación 2014 < 1 millón)	Campaña de publicidad en redes sociales (permanente)	Campaña de publicidad en redes sociales	Campaña de publicidad en redes sociales
		Revisar los últimos esfuerzos de marketing y ventas por hacer publicidad	Campaña de contacto directo con clientes antiguos de cualquier rama, y campaña directa agresiva de comunicación con empresas petroleras	Campaña de contacto directo con clientes antiguos de cualquier rama y nuevos del sector minero	Campaña de contacto directo con clientes antiguos de cualquier rama y nuevos del sector minero
	IMAGEN DE LA MARCA	Revisar el posicionamiento de la marca en el mercado	Manejar logotipos e ísotpos de manera correcta como imagen corporativa	Mantener la imagen corporativa	Mantener la imagen corporativa
		Revisar los logos utilizados como imagen empresarial	Manejar la imagen corporativa para papelería membretada, publicidad gráfica para hacer conocer a la marca y posicionarla en la mente del cliente/consumidor	Mantener la imagen corporativa	Mantener la imagen corporativa
		Revisar la propuesta de valor de la empresa	Clarificar la propuesta de valor para que el cliente la perciba como algo tangible	Adaptar la propuesta de valor según los cambios en las necesidades de los clientes	Adaptar la propuesta de valor según los cambios en las necesidades de los clientes
		Generar indicadores para top of mind y top of choice	Generar TOC y TOM	Generar TOC y TOM	Generar TOC y TOM
	CLIENTES	Revisar los índices de fidelización de los clientes	Agregar valor al servicio a través de diferenciadores claves como, servicio post-venta personalizado, seguimiento de procesos en la autoridad ambiental, cumplimiento de plazos y capacitación ambiental sin costo para generar recompra	Continuar con la propuesta de valor y diferenciación clave	Continuar con la propuesta de valor y diferenciación clave
		Revisar la deserción de los clientes	Disminuir la deserción de clientes brindando beneficios por recompra	Disminuir la deserción de clientes brindando beneficios por recompra	Disminuir la deserción de clientes brindando beneficios por recompra
		Revisar índice de clientes nuevos por año	Promocionar el servicio para clientes nuevos otorgando descuento por primer ingreso	Promocionar el servicio para clientes nuevos otorgando descuento por primer ingreso	Promocionar el servicio para clientes nuevos otorgando descuento por primer ingreso
		Revisar/crear encuesta de satisfacción para clientes	Correr encuesta de satisfacción de clientes y medir los resultados (generar estándar)	Correr encuesta de satisfacción de clientes y medir los resultados en base al estándar	Correr encuesta de satisfacción de clientes y medir los resultados en base al estándar

MÉTRICAS DE MARKETING	VENTAS	Nivel de contacto directo= Empresas petroleras contactadas / Total empresas petroleras	Recompra: Empresas petroleras que contrataron en 2016 / empresas petroleras que contrataron nuevamente en 2017	Nuevas ventas: Empresas que contratan por primera vez / Total de contratos en el año de interés	-
		Visitas efectivas= Visitas completadas / visitas propuestas	Mercado no atendido: empresas petroleras no contactadas / total empresas petroleras	Nuevos servicios: servicio nuevo / total cartera de servicios	-
		Efectividad Mailing: Correos leídos / total de correos enviados	Nuevos contratos: Empresas petroleras que contratan en 2016 / Mercado no atendido	-	-
	BENEFICIOS Y RENTABILIDAD	Rentabilidad bruta: ingresos - costo de ventas	Rentabilidad del patrimonio: Utilidad neta / patrimonio	Margen neto de la utilidad: utilidad neta / ventas totales	-
		Rentabilidad neta: ingresos - costos de ventas gastos	Margen bruto de la utilidad: utilidad bruta / ventas totales	ROI: (utilidad neta del período/ inversión del período)*100	-
	MERCADO	Cuota de mercado total: ventas 201X / ventas del sector 201X	Penetración de mercado: clientes que han comprado el producto en la categoría / mercado de ese producto (en número de clientes)	Cuota de mercado parcial en unidades: ventas 201X en unidades / ventas de empresas con facturación <=1m 201X en unidades	-
		Cuota de mercado parcial: ventas 201X / ventas de empresas con facturación <= 1m 201X	Penetración de la marca: clientes que han comprado algún producto de la marca / mercado de ese producto	-	-
		Cuota de mercado total en unidades: ventas 201X / ventas del sector 201X	Índice de penetración: penetración de la marca / penetración del mercado	-	-
	IMAGEN DE LA MARCA	Cuota de mercado: ventas del período / ventas del mercado del período	Calidad relativa: penetración de la marca	-	-
		Índice de fidelidad: tasa de retención / grado de satisfacción	Disponibilidad: puntos de venta que tienen el servicio / total de puntos de venta	-	-
	CLIENTES	Precio relativo: cuota de mercado en ingresos / cuota de mercado en unidades	Valor de la marca: cuota de mercado * índice de fidelidad * precio relativo * calidad relativa * disponibilidad	-	-
		Fidelización de clientes: clientes que contratan en el año X / mismos clientes presentes en el año X+1	Insatisfacción del cliente: Clientes insatisfechos / Total clientes encuestados	Clientes nuevos: clientes nuevos del período/ total clientes en el período	Rentabilidad por cliente (ROI): beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente
		Deserción de clientes: Clientes que contratan en el año X / mismo clientes que ya no están presentes en el año X+1	Promedio de adquisición: costos de captación / número de clientes adquiridos	Eficiencia por cliente: gastos previstos por cliente / gastos reales por cliente	Churn rate: clientes que han sido baja en el período / clientes al final del período
		Satisfacción del cliente: (clientes totales del período - clientes insatisfechos) / clientes totales del período	Ingresos de adquisición: ingresos de nuevos clientes / inversión directa de captación	Eficacia por cliente: beneficio previsto por cliente / beneficio real por cliente	Reclamos: total reclamos del período / consultorías totales del período

**CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.**  
**CUADRO DE CONTROL DE ACTIVIDADES, AVANCES Y PRESUPUESTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING**

[illegible]

## ANEXO N°10.

## DETALLE DE INVERSIÓN EN MARKETING

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

DESCRIPCIÓN		COMENTARIO	NÚMERO DE VECES A APLICAR POR EL TOTAL DE LA GESTIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
PRENSA ESCRITA	El Comercio	Publicidad por un anuncio de 7,43cm x 13,41cm el día domingo (precio promedio)	3	1.170,00	3.510,00
	El Mercurio	Publicidad por un anuncio de 7,43cm x 13,41cm el día domingo (precio promedio)	3	1.170,00	3.510,00
	El Universo	Publicidad por un anuncio de 7,43cm x 13,41cm el día domingo (precio promedio)	3	1.170,00	3.510,00
PÁGINA WEB	Actualización de plataforma de página web	Contrato de cambio de plataforma web, actualización de contenidos y agregar el chat en línea	1	1.500,00	1.500,00
REDES SOCIALES	Manejo mensual de redes sociales	Manejo mensual de redes sociales a cargo del especialista	48	-	-
Imagen empresarial (papelería)	Papelería con imagen empresarial	Imprimir toda la papelería con la imagen empresarial	4	475,00	1.900,00
Visitas de socialización sin costo	Visitas a empresas para socializar los servicios, tarifas y plazos	Visitas a empresas petroleras en todo el país para dar a conocer el servicio y establecer relaciones (costo promedio por visita)	62	120,00	7.440,00
SOFTWARE KOHINOR	Software KOHINOR	Contrato de adquisición del software KOHINOR y capacitación por un mes	1	8.500,00	8.500,00
Especialista de Marketing	Contrato con especialista de marketing	Contrato de un especialista de marketing por tres meses para poner en marcha el modelo de gestión de marketing	1	2.500,00	2.500,00
Varios	Varios	Se contempla un rubro adicional del 10% de la suma total de todos los conceptos descritos como colchón para cubrir variaciones de precios en el tiempo	1	3.237,00	3.237,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN:					35.607,00



**ANEXO N°11.****DETALLE DE INVERSIÓN POR AÑO Y POR CONCEPTO**

CALIDAD AMBIENTAL CÍA. LTDA.

CONCEPTO	AÑO 2015			AÑO 2016			AÑO 2017			AÑO 2018			TOTAL PRESUPUESTO
	N. DE VECES DE APLICACIÓN	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO 2015	N. DE VECES DE APLICACIÓN	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO 2016	N. DE VECES DE APLICACIÓN	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO 2017	N. DE VECES DE APLICACIÓN	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTO 2018	
Prensa escrita	0	1.170,00	-	3	1.170,00	3.510,00	3	1.170,00	3.510,00	3	1.170,00	3.510,00	10.530,00
Página Web	1	1.500,00	1.500,00	0	1.500,00	-	0	1.500,00	-	0	1.500,00	-	1.500,00
Redes sociales	12	-	-	12	-	-	12	-	-	12	-	-	-
Imagen empresarial	1	475,00	475,00	1	475,00	475,00	1	475,00	475,00	1	475,00	475,00	1.900,00
Visitas de socialización	15,5	120,00	1.860,00	15,5	120,00	1.860,00	15,5	120,00	1.860,00	15,5	120,00	1.860,00	7.440,00
Software KOHINOR	1	8.500,00	8.500,00	0	8.500,00	-	0	8.500,00	-	0	8.500,00	-	8.500,00
Especialista de Marketing	1	2.500,00	2.500,00	0	2.500,00	-	0	2.500,00	-	0	2.500,00	-	2.500,00
Varios	0,25	3.237,00	809,25	0,25	3.237,00	809,25	0,25	3.237,00	809,25	0,25	3.237,00	809,25	3.237,00
	PRESUPUESTO 2015		<b>15.644,25</b>	PRESUPUESTO 2016		<b>6.654,25</b>	PRESUPUESTO 2017		<b>6.654,25</b>	PRESUPUESTO 2018		<b>6.654,25</b>	<b>35.607,00</b>

## ANEXO N°12.

## ESTADOS FINANCIEROS CALIDAD AMBIENTAL AÑO 2014

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>609.542</b>
VENTAS	609.542
OTROS INGRESOS	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>(352.810)</b>
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	292.213
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	209.049
SUELDOS	209.049
BENEFICIOS SOCIALES	83.164
(+) CIF	60.597
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	16.690
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	11.413
TRANSPORTE	10.375
GASTOS DE VIAJE	22.120
(=) GANANCIA BRUTA	<b>256.731</b>
<b>GASTOS</b>	<b>(226.432)</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>3.138</b>
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3.138
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>209.841</b>
HONORARIOS A PROFESIONALES	90.901
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	10.227
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.750
TRANSPORTE	166
SUMINISTROS MATERIALES	4.271
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	536
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	12.168
GASTOS DE GESTIÓN	873
GASTOS DE VIAJE, HOSPEDAJE, ALIMENTACION	245
GASTO DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	32.384
SERVICIOS PÚBLICOS	6.048
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	31.582
PAGOS POR OTROS BIENES	4.672
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5.288
OTROS GASTOS	454
PÉRDIDA VENTA DE ACTIVOS FIJOS	2.276
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>13.453</b>
INTERESES BANCARIOS/LOCAL	13.453
<b>GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>	<b>30.299</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	4.549
(+) <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	27
<b>23% IMPUESTO A LA RENTA</b>	5.671
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>20.079</b>

<b>CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>335.498</b>	<b>PASIVO</b>	<b>298.464</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>144.289</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>104.001</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	42.646	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	975
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	53.622	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	33.120
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1.977	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>69.906</b>
(-) PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR	(1.046)	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	5.671
ANTICIPO PROVEEDORES	11.449	CON EL IESS	6.535
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS		POR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	30.645
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>35.642</b>	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.549
CRÉDITO TRIBUTARIO (I.R.)	21.786	ANTICIPO CLIENTES	22.506
CRÉDITO TRIBUTARIO (IVA)	13.856		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>191.209</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>194.463</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>188.433</b>	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	40.724
EDIFICIOS	120.000	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	140.747
MUEBLES Y ENSERES	15.117	<b>PROVISIONES POR BENEFICIO EMPLEADOS</b>	<b>12.322</b>
EQUIPOS DE COMPUTACION	31.977	PROVISION PARA JUBILACION PATRONAL	10.196
EQUIPOS DE OFICINA	21.277	PROVISION PARA INDEMNIZ. LABORALES	2.126
VEHÍCULOS	100.835	<b>PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>670</b>
DEP. ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(100.773)		
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>2.776</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.034</b>
		CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000
		<b>APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	
		RESERVAS	20.721
		RESERVA LEGAL	6.303
		RESERVA ESTATUTARIA	14.418
		<b>RESULTADOS</b>	<b>14.314</b>
		RESULTADOS ACUM. PROVEN. DE LA ADOPC NIIF	(1.498)
		PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO	(1.213)
		PÉRDIDA ACUMULADA	(3.055)
		<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>	<b>20.079</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>335.498</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>335.498</b>

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	
	2.014
<b>Utilidad del año</b>	<b>20.079</b>
RESULTADOS ACUM. PROVEN. DE LA ADOPC NIIF	(1.498)
PÉRDIDAS ACUMULADAS	(1.213)
PÉRDIDA DEL PERÍODO	(3.055)
Ajustes para conciliar el utilidad del año con el efectivo neto proveniente en actividades de operación	41.332
Depreciación de propiedades, mobiliario y equipo	32.384
Provisión de cuentas incobrables	536
Provisión Jubilación Patronal	12.322
Impuestos Diferidos	449
Revaluación Activos (Vehículos)	(2.913)
Devaluación Activos Fijos	(1.447)
<b>Cambios en activos y Pasivos</b>	<b>26.263</b>
Cuentas por Cobrar	93.351
Pagos Anticipados	(9.646)
Otros activos corrientes	(1.823)
Cuentas por Pagar	(55.619)
<b>Efectivo neto proveniente en actividades de operación</b>	<b>81.909</b>
<b>FLUJOS DE CAJA EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	
Aumento de propiedades, mobiliario y equipo	(9.455)
Adiciones de Cargos Diferidos	
Adquisición de Inversiones en acciones	
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>	<b>(9.455)</b>
<b>FLUJOS DE CAJA EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Financiamiento con terceros	(11.045)
<b>Efectivo neto provisto en actividades de financiamiento</b>	<b>(11.045)</b>
<b>PAGO DIVIDENDOS</b>	<b>(23.383)</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	
Flujo sin variación de deuda	38.026
<b>AUMENTO (DEUDA) DISMINUCIÓN (INVERSIÓN)</b>	<b>-</b>
Saldo al inicio del año	4.620
<b>Saldo al final del año</b>	<b>42.646</b>

**ANEXO N°13.****ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CALIDAD AMBIENTAL AÑOS  
2015, 2016, 2017 Y 2018**

<b>CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN INVERSIÓN</b>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>627.828</b>	<b>652.941</b>	<b>685.588</b>	<b>719.867</b>
VENTAS	627.828	652.941	685.588	719.867
<b>OTROS INGRESOS</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>393.289</b>	<b>406.092</b>	<b>420.364</b>	<b>435.169</b>
<b>(+) MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>292.836</b>	<b>301.621</b>	<b>310.670</b>	<b>319.990</b>
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>215.321</b>	<b>221.780</b>	<b>228.434</b>	<b>235.287</b>
SUELDOS	215.321	221.780	228.434	235.287
HORAS EXTRAS				
CAPACITACIÓN				
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>77.515</b>	<b>79.841</b>	<b>82.236</b>	<b>84.703</b>
DÉCIMO TERCER SUELDO				
DÉCIMO CUARTO SUELDO				
VACACIONES				
BONIFICACIONES				
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL				
<b>(+) CIF</b>	<b>100.452</b>	<b>104.471</b>	<b>109.694</b>	<b>115.179</b>
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS				
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
REUNIONES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN				
<b>(=) GANANCIA BRUTA</b>	<b>234.539</b>	<b>246.849</b>	<b>265.224</b>	<b>284.699</b>
<b>GASTOS</b>	<b>225.361</b>	<b>234.371</b>	<b>247.748</b>	<b>269.268</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>3.767</b>	<b>3.918</b>	<b>4.114</b>	<b>4.319</b>
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>217.666</b>	<b>229.427</b>	<b>243.634</b>	<b>264.949</b>
HONORARIOS A PROFESIONALES	95.901	101.750	108.659	114.962
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	10.789	11.447	12.225	12.934
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.176	8.675	9.264	9.801
TRANSPORTE	175	185	198	210
SUMINISTROS MATERIALES	4.506	4.781	5.105	5.401
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.032	1.073	1.127	1.183
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	12.837	13.621	14.545	15.389
GASTOS DE GESTIÓN	921	977	1.044	1.104
GASTOS DE VIAJE, HOSPEDAJE, ALIMENTACION	259	275	293	310
DEPRECIACIÓN NO ACELERADA DE ACTIVOS FIJOS	32.384	32.864	33.744	42.894
SERVICIOS PÚBLICOS	6.380	6.769	7.229	7.648
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	33.319	35.351	37.751	39.941
PAGOS POR OTROS BIENES	4.929	5.230	5.585	5.909
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5.579	5.920	6.322	6.688
OTROS GASTOS	479	508	543	574
APROXIMACIONES	-	-	-	-
PÉRDIDA POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.928</b>	<b>1.027</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
INTERESES BANCARIOS/LOCAL	3.928	1.027	-	-
COMISIONES				
<b>GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E</b>	<b>9.178</b>	<b>12.478</b>	<b>17.476</b>	<b>15.430</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>1.377</b>	<b>1.872</b>	<b>2.621</b>	<b>2.315</b>
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1.716</b>	<b>2.333</b>	<b>3.268</b>	<b>2.885</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>6.085</b>	<b>8.273</b>	<b>11.587</b>	<b>10.230</b>

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO SIN INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2.018
<b>ACTIVO</b>	<b>345.146</b>	<b>323.117</b>	<b>316.290</b>	<b>320.911</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>185.558</b>	<b>192.871</b>	<b>211.919</b>	<b>212.599</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	33.892	35.087	36.602	38.593
INVERSIÓN A REALIZAR	-	1.042	11.706	3.185
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	103.205	107.333	112.699	118.334
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.036	2.118	2.224	2.335
(-) PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR	(2.078)	(3.151)	(4.278)	(5.462)
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>				
ANTICIPO PROVEEDORES	11.792	12.264	12.877	13.521
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	-			
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>36.711</b>	<b>38.179</b>	<b>40.088</b>	<b>42.093</b>
CRÉDITO TRIBUTARIO (I.R.)	22.439	23.337	24.504	25.729
CRÉDITO TRIBUTARIO (IVA)	14.272	14.842	15.584	16.364
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>159.587</b>	<b>130.245</b>	<b>104.371</b>	<b>108.312</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>156.049</b>	<b>125.685</b>	<b>98.441</b>	<b>100.547</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	289.206	291.706	298.206	343.206
EDIFICIOS				
MUEBLES Y ENSERES				
EQUIPOS DE COMPUTACION				
EQUIPOS DE OFICINA				
VEHÍCULOS				
DEP. ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(133.157)	(166.021)	(199.765)	(242.659)
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>3.538</b>	<b>4.560</b>	<b>5.930</b>	<b>7.765</b>
<b>PASIVO</b>	<b>325.096</b>	<b>304.829</b>	<b>299.913</b>	<b>312.816</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>119.432</b>	<b>124.530</b>	<b>130.855</b>	<b>134.998</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	43.100	44.503	46.067	47.690
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	-	-	-
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>76.331</b>	<b>80.026</b>	<b>84.788</b>	<b>87.308</b>
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	15.402	16.019	16.819	17.660
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	1.716	2.333	3.268	2.885
CON EL IESS	6.091	6.274	6.462	6.656
POR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	28.564	29.421	30.304	31.213
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.377	1.872	2.621	2.315
ANTICIPO CLIENTES	23.181	24.108	25.313	26.579
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>205.665</b>	<b>180.299</b>	<b>169.058</b>	<b>177.819</b>
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	48.173	17.836	-	-
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	140.747	140.747	140.747	140.747
<b>PROVISIONES POR BENEFICIO EMPLEADOS</b>	<b>16.076</b>	<b>21.047</b>	<b>27.641</b>	<b>36.402</b>
PROVISION PARA JUBILACION PATRONAL	13.663	18.308	24.533	32.874
PROVISION PARA INDEMNIZ. LABORALES	2.413	2.739	3.108	3.528
<b>PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.049</b>	<b>18.288</b>	<b>16.377</b>	<b>8.095</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
RESERVAS	20.721	20.721	20.721	20.721
RESERVA LEGAL	6.303	6.303	6.303	6.303
RESERVA ESTATUTARIA	14.418	14.418	14.418	14.418
<b>RESULTADOS</b>	<b>(2.672)</b>	<b>(4.433)</b>	<b>(6.344)</b>	<b>(14.626)</b>
RESULTADOS ACUM. PROVEN. DE LA ADOPC NIIF	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	(7.259)	(11.208)	(16.433)	(23.358)
<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>	<b>6.085</b>	<b>8.273</b>	<b>11.587</b>	<b>10.230</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>345.146</b>	<b>323.117</b>	<b>316.290</b>	<b>320.911</b>

<b>CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON INVERSIÓN</b>				
	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	670.496	750.955	841.070	908.355
VENTAS	670.496	750.955	841.070	908.355
<b>OTROS INGRESOS</b>				
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>400.115</b>	<b>421.774</b>	<b>445.241</b>	<b>465.327</b>
<b>(+) MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>292.836</b>	<b>301.621</b>	<b>310.670</b>	<b>319.990</b>
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	215.321	221.780	228.434	235.287
SUELDOS	215.321	221.780	228.434	235.287
HORAS EXTRAS				
CAPACITACIÓN				
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	77.515	79.841	82.236	84.703
DÉCIMO TERCER SUELDO				
DÉCIMO CUARTO SUELDO				
VACACIONES				
BONIFICACIONES				
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL				
<b>(+) CIF</b>	<b>107.279</b>	<b>120.153</b>	<b>134.571</b>	<b>145.337</b>
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS				
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				
REUNIONES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA				
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN				
<b>(=) GANANCIA BRUTA</b>	<b>270.380</b>	<b>329.181</b>	<b>395.829</b>	<b>443.029</b>
<b>GASTOS</b>	<b>234.532</b>	<b>243.475</b>	<b>257.291</b>	<b>279.063</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>12.867</b>	<b>12.860</b>	<b>13.401</b>	<b>13.804</b>
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	11.167	11.160	11.701	12.104
AMORTIZACIÓN SOFTWARE VENTAS	1.700	1.700	1.700	1.700
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>217.737</b>	<b>229.588</b>	<b>243.890</b>	<b>265.259</b>
HONORARIOS A PROFESIONALES	95.901	101.750	108.659	114.962
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	10.789	11.447	12.225	12.934
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	8.176	8.675	9.264	9.801
TRANSPORTE	175	185	198	210
SUMINISTROS MATERIALES	4.506	4.781	5.105	5.401
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	1.102	1.234	1.383	1.493
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	12.837	13.621	14.545	15.389
GASTOS DE GESTIÓN	921	977	1.044	1.104
GASTOS DE VIAJE, HOSPEDAJE, ALIMENTACION	259	275	293	310
DEPRECIACIÓN NO ACCELERADA DE ACTIVOS FIJOS	32.384	32.864	33.744	42.894
SERVICIOS PÚBLICOS	6.380	6.769	7.229	7.648
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	33.319	35.351	37.751	39.941
PAGOS POR OTROS BIENES	4.929	5.230	5.585	5.909
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5.579	5.920	6.322	6.688
OTROS GASTOS	479	508	543	574
APROXIMACIONES	-	-	-	-
PÉRDIDA POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.928</b>	<b>1.027</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
INTERESES BANCARIOS/LOCAL	3.928	1.027	-	-
COMISIONES				
<b>GANANCIA ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E</b>	<b>35.849</b>	<b>85.706</b>	<b>138.538</b>	<b>163.965</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>5.377</b>	<b>12.856</b>	<b>20.781</b>	<b>24.595</b>
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>6.704</b>	<b>16.027</b>	<b>25.907</b>	<b>30.662</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>23.768</b>	<b>56.823</b>	<b>91.851</b>	<b>108.709</b>

CALIDAD AMBIENTAL CIA. LTDA.				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO CON INVERSIÓN				
	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>	<b>356.401</b>	<b>404.087</b>	<b>449.633</b>	<b>484.335</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>196.813</b>	<b>273.842</b>	<b>345.262</b>	<b>376.023</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	34.769	36.445	38.488	40.782
INVERSIÓN A REALIZAR	-	56.883	105.576	119.059
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	110.218	123.445	138.258	149.319
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.175	2.436	2.728	2.946
(-) PROVISIÓN CUENTAS POR COBRAR	(2.148)	(3.382)	(4.765)	(6.258)
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>				
ANTICIPO PROVEEDORES	12.594	14.105	15.797	17.061
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	-			
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>39.206</b>	<b>43.911</b>	<b>49.180</b>	<b>53.114</b>
CRÉDITO TRIBUTARIO (I.R.)	23.964	26.840	30.061	32.466
CRÉDITO TRIBUTARIO (IVA)	15.241	17.070	19.119	20.648
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>159.587</b>	<b>130.245</b>	<b>104.371</b>	<b>108.312</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>156.049</b>	<b>125.685</b>	<b>98.441</b>	<b>100.547</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	289.206	291.706	298.206	343.206
EDIFICIOS				
MUEBLES Y ENSERES				
EQUIPOS DE COMPUTACION				
EQUIPOS DE OFICINA				
VEHÍCULOS				
DEP. ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(133.157)	(166.021)	(199.765)	(242.659)
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>3.538</b>	<b>4.560</b>	<b>5.930</b>	<b>7.765</b>
<b>PASIVO</b>	<b>318.669</b>	<b>337.249</b>	<b>352.992</b>	<b>377.761</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>131.790</b>	<b>156.950</b>	<b>183.935</b>	<b>199.943</b>
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	43.848	46.222	48.794	50.995
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	-	-	-
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>87.942</b>	<b>110.728</b>	<b>135.141</b>	<b>148.948</b>
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	16.449	18.423	20.634	22.285
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	6.704	16.027	25.907	30.662
CON EL IESS	6.091	6.274	6.462	6.656
POR BENEFICIO DE LEY A EMPLEADOS	28.564	29.421	30.304	31.213
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.377	12.856	20.781	24.595
ANTICIPO CLIENTES	24.756	27.727	31.054	33.539
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>186.879</b>	<b>180.299</b>	<b>169.058</b>	<b>177.819</b>
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	29.387	17.836	-	-
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	140.747	140.747	140.747	140.747
<b>PROVISIONES POR BENEFICIO EMPLEADOS</b>	<b>16.076</b>	<b>21.047</b>	<b>27.641</b>	<b>36.402</b>
PROVISION PARA JUBILACION PATRONAL	13.663	18.308	24.533	32.874
PROVISION PARA INDEMNIZ. LABORALES	2.413	2.739	3.108	3.528
<b>PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.732</b>	<b>66.838</b>	<b>96.641</b>	<b>106.573</b>
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
RESERVAS	20.721	20.721	20.721	20.721
RESERVA LEGAL	6.303	6.303	6.303	6.303
RESERVA ESTATUTARIA	14.418	14.418	14.418	14.418
<b>RESULTADOS</b>	<b>15.011</b>	<b>44.117</b>	<b>73.920</b>	<b>83.852</b>
RESULTADOS ACUM. PROVEN. DE LA ADOPC NIIF	(1.498)	(1.498)	(1.498)	(1.498)
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	(7.259)	(11.208)	(16.433)	(23.358)
<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>	<b>23.768</b>	<b>56.823</b>	<b>91.851</b>	<b>108.709</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>356.401</b>	<b>404.087</b>	<b>449.633</b>	<b>484.335</b>